

**STUDI PENGELOLAAN AKTIVITAS TENAGA
PENJUALAN SEBAGAI USAHA PENINGKATAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN**

(Studi Kasus Pada Tenaga Penjualan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Reza Noordian, SE
NIM. C4A005222**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**



Sertifikat

Saya, *Reza Noordian*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Reza Noordian

1 Januari 2007

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**STUDI PENGELOLAAN AKTIVITAS TENAGA
PENJUALAN SEBAGAI USAHA PENINGKATAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN**

(Studi Kasus Pada Tenaga Penjualan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y)

yang disusun oleh Reza Noordian, NIM. C4A005222
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Januari 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Dra. Hj. Utami Tri S, MBA

Semarang 31 Januari 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Kita tidak dapat menatap masa depan, apabila setiap langkah kita selalu dibayangi masa lalu
“Where there is a will, there is a way”... (Reza)

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- *Papa dan Mama tercinta, yang begitu besar kasih sayang, dukungan serta doanya dalam menyelesaikan tesis ini*
- *Mbak dan Masku tercinta yang selalu memberikan semangat untuk terus maju*
- *Peny, sebagai motivator dalam penyelesaian tesis ini*
- *Sahabat-sahabat Terbaikku*
- *Almamaterku tercinta*

ABSTRACT

Research in the selling performance field has been going on for 70 years, with the goals to analyse factors influencing sales forces performance. This study aims to find the right management of sales forces activities as effort to increase sales forces performance. The problems proposed here fully based on research gap from initial researches. The problem of this study is how to increase sales forces performance in order that selling performance rich target. Furthermore, to answer the problem, in this study model with five hypotheses had developed.

Sampling technique used is census sampling. The number of sample in this study are 109 respondents, where the respondents are the sales forces of PT. Tempo Scan Pacific in Central Java and DIY. Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS 4.01 program is used.

Result from SEM analyses fulfill Goodness of Fit Index criteria, they are : chi square 56,757, probability 0,181 ($>0,05$), RMSEA 0,041 ($\leq 0,08$), CMIN/DF 1,182 ($<2,00$), GFI 0,918 ($\geq 0,90$), AGFI 0,867 ($\geq 0,90$), TLI 0,981 ($\geq 0,95$), CFI 0,986 ($<0,95$).

The result of data analyses show that model and result of study acceptable well. Furthermore the result proof that the influence of selling territory plan on sales forces activities intensity is positive and significant. The influence of the need of achievement sales force on sales forces activities intensity is positive and significant. The influence of selling territory plan on sales forces performance is positive and significant. The influence sales forces activities intensity on sales forces performance is positive and significant.

Key word : Sales Territory Design, Sales Force Motivation Labour Capacity, Sales Force Activity Intensity, and Sales Forces Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, pada program Magister Manajemen program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: “ **Studi Pengelolaan Aktivitas Tenaga Penjualan Sebagai Usaha Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan** (Studi Kasus Pada Tenaga Penjualan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y) “.

Penulis merasakan bantuan dan dukungan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.
2. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA sebagai Pembimbing Utama yang dengan sabar dan telaten memberikan bimbingan dan petunjuk serta meluangkan waktunya selama penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dra. Hj. Utami Tri S, MBA sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, kritikan dan saran dengan sabar, baik dan ramah serta meluangkan waktunya selama penyusunan tesis ini.

4. Bapak Gatot dan ibu Ambarwati, mas Kelik serta seluruh staf tenaga penjualan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
5. Semua teman-teman kuliah MM angkatan 25 atas kebersamaan dan keakrabannya selama di bangku kuliah, semoga Allah SWT membalas kemuliaan dan kebaikan saudara.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 1 Januari 2007

Penulis

Reza Noordian, SE

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan Tesis	iii
Motto/Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran	xvi
Daftar Rumus	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
1.3.2.1 Bagi Perusahaan	11
1.3.2.2 Bagi Peneliti	11

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-Konsep Rujukan	12
2.1.1 Rujukan Penelitian Cross et.al, (2001).....	12
2.1.2 Rujukan Penelitian Baldauf et.al, (2001)	13
2.1.3 Rujukan Penelitian Agustina dan Ferdinand, (2004)	14
2.1.4 Rujukan Penelitian Setiawan, (2003).....	15
2.2 Telaah Pustaka	16

2.2.1	Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	16
2.2.2	Rancangan Wilayah Penjualan.....	20
2.2.3	Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan.....	22
2.2.4	Kinerja Tenaga Penjualan	23
2.3	Pengembangan Model Penelitian.....	28
2.4	Dimensionalisasi Variabel	29
2.4.1	Rancangan Wilayah Penjualan.....	29
2.4.2	Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	30
2.4.3	Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	31
2.4.4	Kinerja Tenaga Penjualan	32
2.5	Hipotesis	33
2.6	Simpulan Bab	33

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Desain dan Objek Penelitian	34
3.1.1	Desain Penelitian.....	34
3.1.2	Obyek Penelitian	34
3.2	Jenis dan Sumber Data	34
3.3	Populasi dan Sampel	35
3.3.1	Populasi	35
3.3.2	Sampel	35
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel.....	35
3.5	Metode Pengumpulan Data	40
3.6	Teknik Analisis Data.....	41
3.6.1	Pengembangan Model Teoritis	42
3.6.2	Pengembangan Path Diagram	42
3.6.3	Konversi Path Diagram ke dalam Persamaan	45
3.6.4	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	46
3.6.5	Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	46
3.6.6	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	47
3.6.6.1	Evaluasi Data	47

3.6.6.2	Indeks Kesesuaian dan Cut Off Value	48
3.6.6.3	Uji Reliabilitas dan Variance Extract	50
3.6.7	Interpretasi dan Modifikasi Model.....	52
3.7	Simpulan Bab	52

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Deskriptif Variabel.....	53
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	56
4.2.1	Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori	56
4.2.2	Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	56
4.2.3	Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan	56
4.2.4	Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi .	57
4.2.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .	58
4.2.4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .	61
4.2.4.3	Analisis Structural Equation Model	64
4.2.5	Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	67
4.2.6	Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	67
4.2.6.1	Evaluasi Univariate Outlier	68
4.2.6.2	Evaluasi Multivariate Outlier	69
4.2.6.3	Uji Normalitas Data	70
4.2.6.4	Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas ..	71
4.2.6.5	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	71
4.2.6.6	Uji Reliability dan Variance Extract	72
4.2.7	Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model.....	74
4.3	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	75
4.3.1	Uji Hipotesis I	75
4.3.2	Uji Hipotesis II	76
4.3.3	Uji Hipotesis III	76
4.3.4	Uji Hipotesis IV	77
4.3.5	Uji Hipotesis V.....	77
4.4	Simpulan Bab	78

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1	Pendahuluan	79
5.2	Kesimpulan	80
5.2.1	Kesimpulan atas Hipotesis	80
5.2.1.1	Kesimpulan Hipotesis I	80
5.2.1.2	Kesimpulan Hipotesis II	81
5.2.1.3	Kesimpulan Hipotesis III	81
5.2.1.4	Kesimpulan Hipotesis IV	82
5.2.1.5	Kesimpulan Hipotesis V	83
5.2.2	Kesimpulan atas Masalah Penelitian.....	84
5.3	Implikasi	88
5.3.1	Implikasi Teoritis	88
5.3.2	Implikasi Managerial	90
5.4	Keterbatasan Penelitian	93
5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	93
	Daftar Referensi	94
	Lampiran-lampiran	
	Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Performasi Penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari Tahun 2000-2005	7
Tabel 2.1 Konsepsi Penelitian Cross et.al.,(2001) atas Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan.....	12
Tabel 2.2 Konsepsi Penelitian Baldauf, (2001) atas Hubungan Rancangan Wilayah Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan.....	13
Tabel 2.3 Konsepsi Penelitian Agustina dan Ferdinand, (2004) atas Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan.....	14
Tabel 2.4 Konsepsi Penelitian Setiawan, (2003) atas Hubungan Aktivitas Tenaga Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan	15
Tabel 2.5 Hipotesis Penelitian	33
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Rancangan Wilayah Penjualan.....	36
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	37
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan.....	38
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	39
Tabel 3.5 Model Persamaan Struktural.....	45
Tabel 3.6 Model Pengukuran	46
Tabel 3.7 Goodness of-Fit Indices	50
Tabel 4.1 Data Statistik Deskriptif.....	53
Tabel 4.2 Kesimpulan dari Data Deskriptif	55
Tabel 4.3 Sample Covarians – Estimates	57
Tabel 4.4 Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	59

Tabel 4.5 Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen.....	60
Tabel 4.6 Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen	62
Tabel 4.7 Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen	63
Tabel 4.8 Hasil Uji Full Model.	65
Tabel 4.9 Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling	66
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif	68
Tabel 4.11 Normalitas Data	70
Tabel 4.12 Uji Reliability dan Variance Extract	73
Tabel 4.13 Standardized Residual Covariance.....	74
Tabel 4.14 Kesimpulan Hipotesis	78
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	89
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 2.2 Model Variabel Rancangan Wilayah Penjualan	29
Gambar 2.3 Model Variabel Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan ...	30
Gambar 2.4 Model Variabel Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	31
Gambar 2.5 Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	32
Gambar 3.1 Diagram Alur	44
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Eksogen	58
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	61
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i>	64
Gambar 5.1 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1	84
Gambar 5.2 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2	85
Gambar 5.3 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 3	86
Gambar 5.4 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 4	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Tabulasi Data Responden
Lampiran 3	Hasil Analisis SEM
Lampiran 4	Tabel Chi Square (X^2)
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus Construct Reliability	51
Rumus Variance Extract	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian kinerja penjualan sudah berlangsung selama 70 tahun, maksud dari penelitian-penelitian yang selama ini dilakukan adalah mencari hubungan-hubungan atau ikatan–ikatan konstruk yang mempengaruhi kinerja secara keseluruhan berdasarkan aktivitas penjualan (Plank dan Greene, 1996). Dewasa ini sebagian besar perusahaan menempatkan dan memposisikan para tenaga penjualan menjadi ujung tombak dalam menjalin hubungan dengan para pelanggan, hal tersebut berarti tenaga penjualan diberi tugas dan tanggungjawab untuk terus memantau perubahan yang terjadi pada pelanggan. Studi Babakus et.al., (1996), menyatakan terciptanya sebuah hubungan yang kuat antara perusahaan dengan pelanggannya tidak dapat terbentuk apabila aktivitas dan kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi dari kinerja penjualan tidak mampu memenuhi harapan dan tujuan perusahaan serta pelanggan. Studi yang dilakukan Lambin, (1967; dalam, Ferdinand, 2000) menyatakan bahwa, perusahaan pada dasarnya mengharapkan tercapainya tiga tujuan ekonomis sebagai pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis, yaitu untuk memastikan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas.

Konsepsi penelitian-penelitian terdahulu dalam pengukuran aktivitas tenaga penjualan seperti pada studi Cross et.al.,(2001) menunjukkan bahwa konsepsi permodelan hubungan antara aktivitas tenaga penjualan dengan implikasi strategi

pemasaran, yaitu berdasarkan aktivitas tenaga penjualan yang meliputi aktivitas mencari informasi (pasar), aktivitas pelatihan (orientasi pembelajaran), dan aktivitas tenaga penjualan dalam menemukan atau membuka pelanggan atau pasar baru (wilayah penjualan). Studi Setiawan (2003) memasukkan konstruk sistem kontrol tenaga penjualan sebagai anteseden terhadap konstruk aktivitas tenaga penjualan, hasil temuan menunjukkan bahwa aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Studi Sengupta et.al.,(2000) menunjukkan aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk rutinitas seorang tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, salah satu tugas dan tanggung jawab seorang tenaga penjualan adalah mendorong tercapainya kinerja secara menyeluruh dengan bersumber pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Studi Piercy et.al.,(1997) memandang aktivitas tenaga penjualan yang terintensitas dengan baik akan mampu mendorong tercapainya kinerja penjualan yang lebih baik, oleh sebab itu intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan alur atau arah strategi yang tepat sebagai kunci mekanisme pencapaian kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi dari kinerja penjualan.

Konsepsi penelitian terdahulu dalam pengukuran kinerja tenaga penjualan seperti pada studi Grant et.al.,(2001) dengan memasukkan konstruk rancangan wilayah penjualan sebagai anteseden pada upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan, demikian pula konsepsi pada penelitian Baldauf et.al., (2001) secara jelas memasukkan konstruk rancangan wilayah penjualan sebagai anteseden pada upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan dari suatu organisasi.

Konsepsi penelitian Baldauf et.al., (2001) menunjukkan bahwa model konseptual mereka menggabungkan orientasi strategik perusahaan, strategi kontrol manajemen penjualan, dan rancangan wilayah sebagai anteseden terhadap kinerja tenaga penjualan dan keefektifan organisasi penjualan, rancangan wilayah penjualan adalah merupakan pilihan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan dari suatu organisasi. Rancangan wilayah yang diukur oleh manajemen penjualan merupakan pengaruh penting yang berpotensi terhadap kesempatan tenaga penjualan untuk menunjukkan kinerjanya dengan baik (Baldauf et.al., 2001). Studi Grant et.al.,(2001) menyatakan bahwa rancangan wilayah penjualan merupakan elemen kunci lain yang mampu mendorong atau memotivasi tenaga penjualan untuk semakin efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab seorang tenaga penjualan.

Konsepsi studi terdahulu Agustina dan Ferdinand (2004) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi dari kinerja penjualan telah memasukkan konstruk motivasi berprestasi kerja sebagai arah dari strategi penjualan yang dibangun dari konstruk orientasi pasar manajemen dan orientasi manajerial tenaga penjualan sebagai konstruk anteseden yang baik secara langsung, maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Studi terdahulu dari Kohli et.al.,(1998) menyatakan bahwa pada dasarnya tujuan atau orientasi tenaga penjualan terbagi atas dua hal yaitu, keinginan untuk meningkatkan kompetensinya dan mencapai prestasi kerja yang setinggi-tingginya atau menjadi seorang tenaga penjualan yang terbaik karena prestasi kerja yang dicapainya, hal ini memberikan

arahan yang jelas bahwa seorang tenaga penjualan untuk mencapai kinerja yang optimal harus dimotivasi melalui penetapan tujuan atau orientasi yang jelas. Pilihan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merupakan aspek psikologis kedua yang diharapkan sebagai elemen dan anteseden yang paling tepat dalam upaya meningkatkan baik secara tidak langsung melalui aktivitas tenaga penjualan maupun langsung terhadap kinerja tenaga penjualan. Studi dan hasil empiris pada penelitian Agustina dan Ferdinand (2004) menunjukkan garis pengaruh yang kuat antara motivasi berprestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi penting pengukuran kinerja penjualan. Studi Grant et.al.,(2001) memasukkan motivasi prestasi kerja pilihan yang tepat sebagai elemen konstruktif atas aktivitas tenaga penjualan dalam memenuhi target yang telah ditentukan, tugas dan tanggungjawab pada pencapaian kinerja.

Pemasalahan merujuk pada studi Cravens et.al.,(1992) memberikan arahan penelitian ke depan pada pengukuran aktivitas tenaga penjualan yaitu bagaimana mekanisme dan alur sebuah pemikiran pencapaian kinerja tenaga penjualan sempurna. Cross et.al., (2001) berpijak pada pengukuran aktivitas tenaga penjualan berdasarkan aktivitas pengumpulan informasi, pelatihan dan pembukaan (penetrasi) pasar potensial. Pengukuran akan aktivitas tenaga penjualan memberikan ruang keterbatasan dan arahan ke depan terhadap penelitian aktivitas tenaga penjualan, dimana penelitian tersebut belum melakukan pengukuran pencapaian kinerja baik berbasis perilaku maupun hasil akhir. Penelitian ke depan dibutuhkan untuk mencari

keterkaitan dan memperkuat justifikasi atas pengaruh aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kajian Baldauf et.al.,(2001) menemukan hasil yang tidak konsisten terhadap pengukuran pengaruh rancangan wilayah penjualan dalam upaya meningkatkan aktivitas dan hasil akhir yang optimal, hal tersebut tentu saja bertolak belakang dengan hasil penelitian Grant et.al.,(2001) bahwa rancangan wilayah penjualan memiliki dampak kinerja perilaku maupun hasil kerja, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan yang memiliki peran (1). Memperkuat sekaligus membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan merupakan sebuah elemen penting bagi aktivitas tenaga penjualan, (2). Memperkuat sekaligus membuktikan rancangan wilayah penjualan merupakan sebuah elemen penting bagi kinerja tenaga penjualan baik langsung maupun tidak langsung. Merujuk pada temuan penelitian Grant et.al.,(2001) memberikan rekomendasi kajian ke depan atas konsepsi rancangan wilayah penjualan yaitu, (1). Melakukan pengukuran terhadap wilayah penjualan sehingga memperkuat temuan dan justifikasi penelitian sebelumnya. (2). Mencari dan mengukur konstruk yang membentuk wilayah penjualan baik langsung terhadap kinerja tenaga penjualan maupun tidak langsung melalui aktivitas dan perilaku tenaga penjualan. Studi Grant dan Cravens (1999) mempertegas bahwa penelitian ke depan diarahkan pada penelitian lanjutan konstruk rancangan wilayah penjualan.

Studi Agustina dan Ferdinand (2004) mengkaji bahwa penelitian motivasi prestasi kerja tenaga penjualan berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi tunggal dalam pengukuran kinerja penjualan. Penelitian

tersebut meninggalkan ruang kajian penelitian akan datang seperti belum jelasnya mekanisme dan kerangka pikir permodelan dari pengaruh langsung maupun tidak langsung atas kinerja tenaga penjualan, penelitian ke depan dibutuhkan untuk memperkuat dan melengkapi kajian strategis konstruk motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Studi Kohli et.al.,(1998) memberikan arahan bahwa orientasi kinerja merupakan bentuk motivasi seseorang untuk lebih berprestasi kerja dan menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerjanya, oleh sebab itu menjadi sebuah agenda penelitian ke depan dengan lebih mengarahkan dan menemukan jawaban tentang bagaimana orientasi kinerja (prestasi) menjadi mekanisme kunci atas tercapainya kinerja tenaga penjualan yang diharapkan.

Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu pengukuran kinerja tenaga penjualan merupakan tahap penting untuk mencapai kinerja penjualan yang lebih luas, (Piercy et.al.,1998). Permasalahan diperkuat dengan kajian pada pengukuran kunci sukses pencapaian kinerja tenaga penjualan, temuan pada penelitian Baldauf et.al.,(2001) menunjukkan hasil beberapa penelitian terdahulu tidak konsisten, belum ditemukan sebuah mekanisme yang mampu menguraikan konstruk anteseden dan konsekuensi atas pengukuran kinerja tenaga penjualan yang mampu menjelaskan secara lebih baik masing-masing keterkaitan antar konstruk.

Pemilihan obyek penelitian merupakan tahap berikutnya dan memiliki makna strategis dalam sebuah penelitian penting, obyek penelitian merupakan media yang tepat untuk memformulasikan kondisi nyata dengan sebuah permodelan teoritis dan

kerangka berpikir yang cenderung bersifat relatif abstrak. Penelitian ini memilih PT. Tempo Scan Pasific yang merupakan salah satu pedagang besar farmasi dengan wilayah pemasaran di seluruh Indonesia dan juga merupakan anak perusahaan dari PT. Tempo Scan Pasific Tbk, produsen obat-obatan seperti Hemaviton (mutivitamin penambah vitalitas), Bodrex (obat sakit kepala), Neo Rheumacyl Neuro (Obat pereda rasa sakit akibat radang otot dan sendi), dan Amerol (obat sakit perut), serta masih banyak lagi. Pemilihan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y sebagai obyek penelitian didasarkan pada data temuan yang menunjukkan kurang baiknya performansi penjualan PT. Tempo Scan Pasific dengan wilayah pemasaran meliputi Jawa Tengah dan D.I.Y. Di bawah ini pada tabel 1.1 merupakan gambaran yang terjadi pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Performansi Penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY
dari Tahun 2000-2005

Tahun	Realisasi Penjualan (Rp)	Target Penjualan (Rp)	Prosentase (%)
2000	3.195.950.660	5.371.424.093	59.50
2001	3.283.014.486	4.264.118.345	76.94
2002	718.356.075	994.376.400	72.24
2003	818.749.400	1.204.759.930	67.82
2004	1.017.355.125	1.324.308.000	76.82
2005	1.085.600.000	2.086.600.000	52.04

Sumber : PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY, (2006)

Data pada tabel 1.1 terlihat bahwa performasi penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari tahun 2000-2005 kurang baik, hal itu terlihat pada data perbandingan antara realisasi dengan target penjualan dari tahun 2000-2005 tidak pernah terpenuhi atau pencapaian target 100%, terlebih pada data tahun 2005 pencapaian realisasi penjualan hanya 52.04% dari target yang diharapkan perusahaan.

Merujuk pada studi Dwyer et.al.,(2000); Piercy et.al.,(1997); Cravens et.al.,(1992), bahwa sumber keberhasilan atau kunci sukses bagi pencapaian tujuan perusahaan yaitu kesempurnaan pencapaian kinerja dari aktivitas dan proses penjualan yang dilakukan organisasi dalam hal ini para tenaga penjualan, mereka inilah sebagai sumber potensi bagi kelangsungan bisnis perusahaan untuk dapat mencapai penjualan yang lebih efektif baik dalam proses maupun aktivitas penjualan. Oleh sebab itu, menjadi dugaan pada penelitian ini bahwa permasalahan (*company problems*) yang terjadi yaitu pada performasi penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari tahun 2000-2005 dikarenakan kinerja tenaga penjualan yang kurang baik. Hal ini berdasarkan riset Agustina dan Ferdinand (2004) bahwa pencapaian atau performasi penjualan yang baik tidak lepas dari peran kinerja tenaga penjualan, karena kinerja tenaga penjualan merupakan dimensi dari kinerja penjualan. Harapan yang ingin dicapai pada studi ini adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualan sebagai langkah awal atau solusi atas permasalahan performasi penjualan yang buruk pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004); Dwyer et.al.,(2000); Piercy et.al.,(1997), dimana mengindikasikan variabel-variabel yang mempengaruhi intensitas aktivitas tenaga penjualan ternyata masih memiliki keterbatasan dan mengharapkan adanya penelitian lebih lanjut. *Research gap* penelitian ini menunjukkan terdapat perbedaan hasil penelitian antara Baldauf et.al.,(2001) dengan Grant et.al.,(2001), dimana studi Baldauf et.al.,(2001) menemukan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir, sedangkan pada hasil penelitian Grant et.al.,(2001), menunjukkan bahwa rancangan wilayah penjualan memiliki dampak positif kinerja perilaku maupun hasil kerja.

Penelitian ini menemukan adanya persoalan serius yang terjadi pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY, dimana berdasarkan performansi penjualan dari tahun 2000-2005 tidak pernah terpenuhi atau pencapaian target 100%. Oleh karena itu perumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah *"Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target"*.

Selanjutnya diuraikan pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai penjabaran perumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan?
3. Apakah terdapat pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
5. Apakah terdapat pengaruh intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sebuah arahan yang menjadi pedoman pada setiap penelitian dan memiliki fungsi strategis untuk menjawab atau menemukan jawaban atas permasalahan yang dirumuskan pada setiap penelitian, oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah “ *menganalisis pengaruh hubungan kausalitas rancangan wilayah penjualan dan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan serta dampaknya pada tercapainya kinerja tenaga penjualan* “. Selanjutnya diuraikan tujuan penelitian dalam format yang lebih rinci, sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
4. Menganalisis pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
5. Menganalisis pengaruh intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Bagi Perusahaan

Hasil kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan/masukkan kepada perusahaan dalam mengelola dan memfokuskan diri pada intensitas aktivitas tenaga penjualan sebagai kunci sukses pencapaian kinerja tenaga penjualan yang menjadi harapan perusahaan.

1.3.2.2 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-Konsep Rujukan

2.1.1 Rujukan Penelitian Cross et.al., (2001)

Penelitian Cross et.al.,(2001), memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian aktivitas tenaga penjualan, studi ini menjabarkan bagaimana aktivitas seorang tenaga penjualan dalam mengimplementasikan dan mencapai tujuan. Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas tenaga penjualan menjadi penentu tercapainya keberhasilan strategi penjualan, secara ringkas lihat tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1
Konsepsi Penelitian Cross et.al., (2001) atas Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

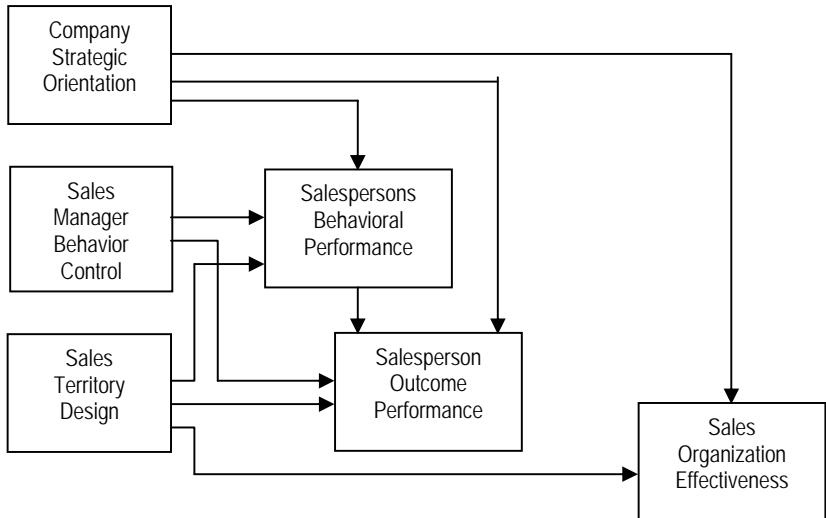
Peneliti dan Tahun	Cross et.al, (2001)
Judul	Sales Force Activities an Marketing Strategies In Industrial Firms : Relationship and Implications
Masalah Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan antara aktivitas tenaga penjualan dan strategi penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan
Alat Analisis	Regresi berganda
Model Penelitian	 <pre> graph LR A["Karakteristik Perusahaan • Jenis Penawaran - Produk - Jasa - Keduanya • Ukuran - Kecil - Sedang - Besar"] --> B["Empat Strategi Penting Pemasaran • Penetrasi Pasar • Membangun Produk • Membangun Pasar • Diversification/ Penggolongan"] B --> C["Pentingnya Aktivitas Tenaga Penjualan • Menyediakan Informasi Pelanggan • Menambah Staf Tenaga Penjualan • Melatih Staf Tenaga Penjualan • Menggunakan Tenaga Penjualan yang Berbeda Utk Segmen Pasar Berbeda"] </pre>
Hasil Penelitian	Aktivitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh kebijakan dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi penjualan lahir dari pengaruh karakteristik perusahaan. Aktivitas tenaga penjualan yang tepat adalah aktivitas yang dibentuk oleh alternatif strategi yang tepat pula
Sumber Bagi Tesis	Aktivitas Tenaga Penjualan

Sumber : Cross, et.al., (2001), Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vasey, (2001), “ Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms: Relationship and Implication “, **Journal of Personal Selling and Sales Management** Vol.XXI,No3, p199-206

2.1.2 Rujukan Penelitian Baldauf et.al., (2001)

Konsepsi penelitian Baldauf et.al., (2001), menunjukkan bahwa model konseptual mereka menggabungkan orientasi stratejik perusahaan, strategi kontrol manajemen penjualan, dan rancangan wilayah sebagai anteseden terhadap kinerja tenaga penjualan dan keefektifan organisasi penjualan, secara ringkas rangkuman penelitian tersebut tercantum dalam tabel 2.2 dibawah ini :

Tabel 2.2
Konsepsi Penelitian Baldauf et.al., (2001) atas Hubungan Rancangan Wilayah Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan

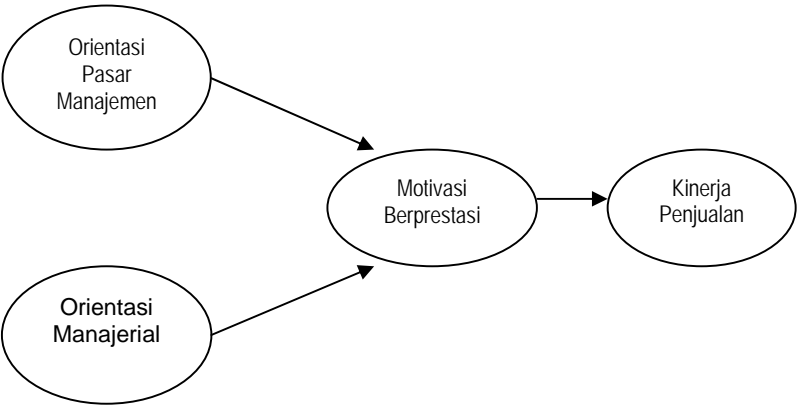
Peneliti dan Tahun	Baldauf et.al., (2001)
Judul	Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness.
Masalah Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan orientasi stratejik perusahaan, strategi kontrol manajemen penjualan, dan rancangan wilayah sebagai anteseden terhadap kinerja tenaga penjualan dan keefektifan organisasi penjualan.
Alat Analisis	SEM
Model Penelitian	 <pre> graph TD CSO[Company Strategic Orientation] --> SBP[Salespersons Behavioral Performance] CSO --> SOP[Salesperson Outcome Performance] CSO --> SOE[Sales Organization Effectiveness] SMC[Sales Manager Behavior Control] --> SBP SMC --> SOP SMC --> SOE STD[Sales Territory Design] --> SBP STD --> SOP STD --> SOE SBP --> SOP SBP --> SOE SOP --> SOE </pre>
Hasil Penelitian	Penelitian ini merumuskan bahwa rancangan wilayah penjualan berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan.
Sumber Bagi Tesis	Rancangan wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan

Sumber : Baldauf Artur , W. David , Cravens , and Piercy F. Nigel (2001) , Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness “ , **Journal of Personal Selling & Sales Management** , Vol. XXI , No. 2 , p. 109-122

2.1.3 Rujukan Penelitian Agustina dan Ferdinand (2004)

Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) menjabarkan interaksi antara manajemen dengan tenaga penjualan, penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan menunjukkan peran penting motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap pencapaian kinerja penjualan, secara ringkas rangkuman penelitian tersebut tercantum dalam tabel 2.3 dibawah ini :

Tabel 2.3
Konsepsi Penelitian Agustina dan Ferdinand, (2004) atas Motivasi
Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

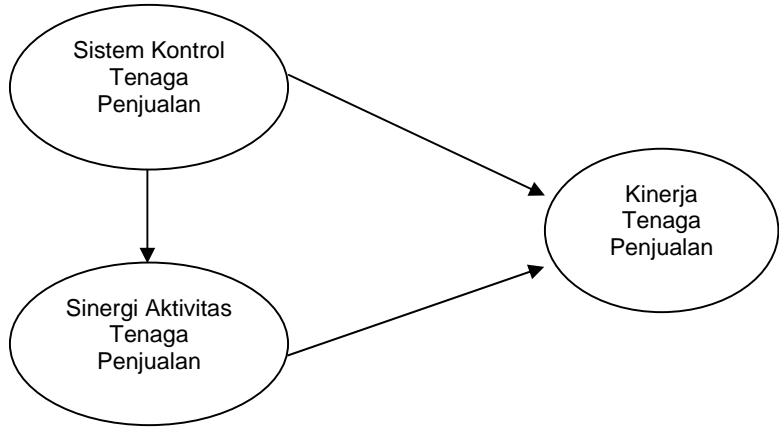
Peneliti dan Tahun	Agustina dan Ferdinand (2004)
Judul	Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan
Masalah Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan orientasi pasar manajemen, orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dan kinerja penjualan.
Alat Analisis	SEM dengan Amos
Model Penelitian	 <pre> graph LR A([Orientasi Pasar Manajemen]) --> C([Motivasi Berprestasi]) B([Orientasi Manajerial]) --> C C --> D([Kinerja Penjualan]) </pre>
Hasil Penelitian	Penelitian ini merumuskan bahwa motivasi prestasi berdampak positif terhadap kinerja penjualan.
Sumber Bagi Tesis Ini	Motivasi prestasi kerja dan kinerja tenaga penjualan

Sumber : Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand (2004), “Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan” **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume III, Nomor 1, p. 1-22

2.1.4 Rujukan Penelitian Setiawan (2003)

Studi Setiawan, (2003) menjabarkan interaksi antara manajemen kontrol dan aktivitas tenaga penjualan serta kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini menunjukkan peran penting aktivitas tenaga penjualan terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan, secara ringkas rangkuman penelitian tersebut tercantum dalam tabel 2.4 dibawah ini :

Tabel 2.4
Konsepsi Penelitian Setiawan, (2003) atas Hubungan Aktivitas Tenaga Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Peneliti dan Tahun	Setiawan (2003)
Judul	Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan
Masalah Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan sistem kontrol tenaga penjualan, aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.
Alat Analisis	SEM dengan Amos
Model Penelitian	
Hasil Penelitian	Penelitian ini merumuskan bahwa aktivitas tenaga penjualan berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan
Sumber Bagi Tesis Ini	Aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan

Sumber : Setiawan, Andi (2003), “ Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume II, Nomor 1, p. 33-52

2.2 Telaah Pustaka

2.2.1 Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

Riset terhadap konstruk aktivitas tenaga penjualan merupakan elemen utama di dalam penelitian dan literatur manajemen penjualan, karena menurut Slater dan Olson (2000), menyatakan bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci sukses dalam mencapai kinerja penjualan organisasi maupun tenaga penjualan. Aktivitas tenaga penjualan dapat diartikan sebagai usaha keras dan cerdas seorang tenaga penjualan yang dengan segenap kemampuan dan keahlian ditujukan untuk memperoleh hasil akhir yang diharapkan (Sujan et.al.,1994; dalam, Setiawan 2003). Studi Brashear et.al.,(1997) menyatakan untuk mencapai tujuan utama setiap tenaga penjualan dan organisasi yang harus dilakukan adalah memelihara dan mengembangkan aktivitas dan proses penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan sampai pada tingkat kinerja tertinggi, untuk mencapai hal tersebut setiap organisasi harus memahami bahwa kunci yang terpenting adalah membangun aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja secara lebih baik. Lebih lanjut penelitian tersebut menunjukkan bahwa, tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang kurang baik disebabkan aktivitas penjualan yang mereka lakukan juga kurang baik.

Intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan langkah awal dalam proses penjualan, membangun keterpaduan aktivitas penjualan merupakan kekuatan bagi seorang tenaga penjualan di dalam proses penjualan baik barang maupun jasa (Dwyer et.al.,(2000). Studi Baldauf et.al.,(2001) menyatakan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan yang semakin efektif akan membantu tenaga penjualan untuk dapat

menyelesaikan setiap tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan target pekerjaannya. Studi Cross et.al.,(2001) mengukur aktivitas tenaga penjualan ke dalam tiga kategori yaitu, aktivitas tenaga penjualan dalam mengumpulkan informasi, aktivitas tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta aktivitas mencari pelanggan-pelanggan potensial baru.

Menurut Cross et.al.,(2001) aktivitas pertama yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat adalah mencari informasi. Menurut Von Hippel (1989; dalam, Cross et.al.,2001) memberikan gambaran yang jelas bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan sebuah upaya tenaga penjualan mencari dan mengelola informasi yang didapat dari pasar, salah satu informasi yang dibutuhkan tenaga penjualan adalah informasi seputar pelanggan. Studi Cross et.al.,(2001); Keillor et.al.,(2000) menyimpulkan bahwa orientasi pelanggan memiliki pengaruh yang kuat terhadap aktivitas penjualan, ini bermakna bahwa orientasi pelanggan diposisikan sebagai tolok ukur keberhasilan seorang tenaga penjualan atas pekerjaan yang dilakukannya. Lebih lanjut studi Hunt dan Bashaw (1999) menemukan bahwa sebuah intensitas aktivitas tenaga penjualan dibutuhkan manakala mereka menghadapi situasi penjualan yang tidak menguntungkan.

Bentuk aktivitas kedua yang harus dibangun adalah keinginan tenaga penjualan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian (Cross et.al.,2001). Riset Suja, et.al., (1994); Kohli et.al.,(1998); Weitz dan Bradford (1999) mengemukakan bahwa orientasi seorang tenaga penjualan kepada peningkatan

kemampuan dan keahlian adalah bentuk keinginan mereka untuk pembelajaran. Aktivitas tenaga penjualan yang baik adalah aktivitas tenaga penjualan yang didalamnya mampu memotivasi seorang tenaga penjualan untuk meningkatkan keterampilan, aktivitas tenaga penjualan berbasis pembelajaran akan menyebabkan tenaga penjualan relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai. Lebih jauh, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk melakukan aktivitas penjualan secara cerdas dan keras, dan dikarenakan mereka menikmati aktivitas dari pekerjaannya, maka selanjutnya aktivitas penjualan mereka akan membawa kepada kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Cross et.al.,(2001) aktivitas ke tiga yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat adalah mencari pelanggan baru, aktivitas yang penting yang harus dilakukan tenaga penjualan adalah aktivitas yang ditujukan untuk menemukan atau mengenali pelanggan baru yang sekiranya memiliki kesesuaian dengan produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan oleh tenaga penjualan (Gordon et.al.,1997). Studi Schultz and Good (2000) merumuskan bahwa aktivitas penjualan yang efektif adalah diukur dari seberapa jauh upaya seorang tenaga penjualan dalam menemukan dan melakukan penetrasi-penetrasi atas pelanggan dan pasar baru.

Studi Setiawan (2003) menyatakan aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk keterpaduan antara tujuan yang hendak dicapai oleh tenaga penjualan dengan formulasi dan implementasi strategi yang ditetapkan oleh organisasi dan kemudian dijabarkan oleh tenaga penjualan. Strategi dihasilkan melalui koordinasi dengan semua pihak dalam meningkatkan kinerja penjualan perusahaan terutama pada aktivitas penjualan diwilayah-wilayah pemasaran perusahaan (Castlebbry,1990; Porter dan Inks,2000; dalam, Setiawan, 2003), kemudian membiarkan strategi bisnis dipimpin oleh strategi penjualan yang berorientasi pada aktivitas tenaga penjualan (Colletti dan Chonko, 1997; dalam Setiawan, 2003). Studi Cross et.al., (2001; dalam Setiawan, 2003) menyatakan bahwa sebuah aktivitas diperlukan untuk membangun hubungan yang saling terpadu antara tenaga penjualan dengan perusahaan. Melalui intensitas aktivitas tenaga penjualan yang berorientasi pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas (Kohli et.al.,1998; dalam, Setiawan, 2003), terlebih jika diformulasikan dalam penyusunan strategi pemasaran akan berubah menjadi mediator penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya (Shepherd dan Rent, 1990; dalam, Setiawan, 2003). Penelitian ini mengembangkan pengukuran aktivitas tenaga penjualan merujuk pada riset Setiawan (2003), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada studi Cross et.al.,(2001) yaitu aktivitas mencari informasi, aktivitas belajar, dan aktivitas menemukan pelanggan.

2.2.2 Rancangan Wilayah Penjualan

Konstruk penelitian wilayah penjualan merupakan salah satu fokus perhatian manajemen penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari setiap tenaga penjualan. Praktek manajemen dan hasil penelitian empirik menunjukkan bahwa organisasi penjualan yang salah satu elemen kuncinya tenaga penjualan, merupakan unit aktivitas yang memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan strategi pemasaran khususnya yang membawa dampak terhadap aktivitas penjualan baik organisasi dan tenaga penjualan yang efektif (Churchill et.al.,1990 dalam Ferdinand, 2004). Studi Grant et.al.,(2001) mengembangkan lebih lanjut konstruk rancangan wilayah penjualan yang memiliki makna sebagai susunan gambaran seorang tenaga penjualan berkaitan dengan aktivitas dalam mengelola pelanggan, produk, kondisi geografis dan dimensi-dimensi lainnya dalam suatu wilayah penjualan.

Riset Baldauf et.al.,(2001) menyatakan bahwa rancangan wilayah penjualan adalah merupakan suatu konsep dimana seorang tenaga penjualan dituntut untuk dapat menyesuaikan aktivitas penjualan dengan rancangan wilayah penjualan mereka. Konsepsi penelitian Baldauf et.al., (2001) menunjukkan bahwa model konseptual mereka menggabungkan orientasi strategik perusahaan, strategi kontrol manajemen penjualan, dan rancangan wilayah sebagai anteseden terhadap kinerja tenaga penjualan, rancangan wilayah penjualan adalah merupakan pilihan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Riset Baldauf et.al.,(2001) mempertegas bahwa rancangan dan penguasaan wilayah pemasaran yang kurang baik tidak akan memberikan konsekuensi dan kontribusi yang menguntungkan bagi aktivitas dan kinerja tenaga penjualan. Rancangan wilayah yang diukur oleh manajemen penjualan merupakan pengaruh penting yang berpotensi terhadap kesempatan tenaga penjualan untuk menunjukkan kinerjanya dengan baik (Baldauf et.al., 2001). Studi Grant et.al.,(2001) menyatakan bahwa rancangan wilayah penjualan merupakan elemen kunci lain yang mampu mendorong atau memotivasi tenaga penjualan untuk semakin efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab seorang tenaga penjualan. Studi Baldauf dan Cravens (2002) memberikan gambaran bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga penjualan serta efektivitas penjualan dari sebuah organisasi penjualan. Penelitian ini mengembangkan pengukuran rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et.al.,(2001), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk rancangan wilayah penjualan merujuk pada studi Piercy et.al.,(1998); Ferdinand (2004); yaitu jumlah pelanggan dalam wilayah, penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah, dan produktivitas penjualan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₁ : “ *Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan* “.

2.2.3 Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

Studi Smith et.al.,(2000) motivasi didefinisikan sebagai sebuah dorongan atau rangsangan baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik) untuk menggerakkan atau memobilisasi sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Studi Brown dan Peterson (1994) mengartikan motivasi sebagai sejumlah usaha yang telah dicurahkan untuk tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan aktivitas dan pekerjaan. Motivasi prestasi kerja tenaga penjualan menurut Agustina dan Ferdinand (2004) menjabarkan bahwa motivasi membuat seorang tenaga penjualan untuk menitikberatkan pada aktivitas untuk pencapaian dan menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Studi Agustina dan Ferdinand (2004) memberikan gambaran bahwa sesungguhnya keberadaan motivasi secara nyata menumbuhkan sikap dan aktivitas tenaga penjualan yang semakin kompetitif untuk bersaing dan menumbuhkan keinginan untuk menang.

Studi Kohli et.al., (1998) lebih lanjut memperkuat pandangan tersebut, serta menambahkan bahwa pada dasarnya tenaga penjualan memiliki tujuan atau orientasi dalam dirinya. Pada satu sisi seorang tenaga penjualan ingin meningkatkan kemampuan dan keahliannya sebagai tuntutan untuk tetap bertahan ditengah perubahan lingkungan pekerjaan, disisi lain seorang tenaga penjualan memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik dengan terus menerus berprestasi dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga penjualan. Motivasi prestasi kerja juga mendorong setiap tenaga penjualan untuk berpikir cerdas dan berusaha

keras untuk tetap berhasil di dalam setiap aktivitas transaksi penjualan yang mereka lakukan (Sujan et.al.,1994).

Studi McClelland (1987; dalam Agustina dan Ferdinand, 2004) mengenai motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap implementasi strategi penjualan mengungkapkan bahwa produktivitas kerja yang tergambar dari hasil akhir aktivitas tenaga penjualan merupakan kebutuhan diri mereka pada kebutuhan berprestasi. Penelitian ini mengembangkan pengukuran motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada studi Agustina dan Ferdinand, (2004); Sujan et.al.,(1994); Piercy et.al.,(1998), yaitu motivasi kerja cerdas, motivasi kerja keras, dan motivasi untuk melayani pelanggan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₂: “ *Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan* “.

2.2.4 Kinerja Tenaga Penjualan

Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) menyatakan pengukuran kinerja tenaga penjualan merupakan penjabaran keberhasilan atas indikator-indikator prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga penjualan atau organisasi karena melaksanakan aktivitas dan tanggungjawab dengan baik. Lebih lanjut memandang kinerja tenaga penjualan dipandang sebagai akibat dari keberhasilan dalam

mengimplementasikan strategi–strategi tertentu, bagi tenaga penjualan pencapaian kinerja adalah sebuah bukti atas keberhasilan mereka dalam melakukan aktivitas penjualan khususnya mengelola pelanggan secara cerdas dan agresif (Spiro dan Weitz 1990; dalam, Agustina dan Ferdinand, 2004), hal tersebut dikarenakan setiap tenaga penjualan akan mempunyai kesempatan untuk bertemu langsung dengan konsumennya sehingga mereka juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan dan mengimplikasikan kemampuan menjual mereka pada konsumennya (Hauser et.al.,1996; dalam, Setiawan, 2003), sehingga saat itu juga secara cepat seorang tenaga penjualan dituntut untuk dapat merespon dari setiap reaksi konsumen (Spiro dan Weitz,1990).

Studi Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkatan dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan, ukuran kinerja memainkan peran kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) melakukan pengukuran kinerja (tenaga penjualan) berdasarkan volume penjualan, peningkatan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Sementara itu penelitian Setiawan, (2003) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan. Kemudian Kohli, et.al.,(1998; dalam, Setiawan, 2003); Leigh dan

Marshall, (2001; dalam, Setiawan, 2003) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dari penjualan, dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya.

Studi Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan hasil dari keahlian, aktivitas dan motivasi serta wilayah penjualan sebagai faktor lingkungan, oleh sebab itu temuan menunjukkan bahwa aktivitas, motivasi dan wilayah penjualan berperan positif terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk kinerja tenaga penjualan merujuk pada studi Kohli, et.al., (1998); Challagalla dan Shervani (1996); Piercy et.al.,(1998); yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan pencapaian target keuntungan penjualan.

Penelitian Pilling, et.al.,(1999; dalam, Setiawan, 2003), akan kinerja tenaga penjualan menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dilihat dari input faktor yang dihasilkan perusahaan dari program tenaga penjualan yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi hasil akhir yang telah dilakukan oleh tenaga penjualan (Pettijohn, et.al, 2000; Chang dan Cohen, 2002; dalam Setiawan, 2003). Studi Piercy et.al.,(1998) menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara rancangan wilayah penjualan terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan. Riset Baldauf et.al., (2001); Ferdinand (2004) menemukan keterkaitan antara konstruk rancangan wilayah

penjualan terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan. Penelitian Grant et.al.,(2001) lebih lanjut menyatakan bahwa terdapat hubungan antara rancangan wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan, dan hubungan rancangan wilayah penjualan sangat kuat dan positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₃: “ *Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka akan semakin baik kinerja tenaga penjualan* “.

Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) menunjukkan bahwa motivasi prestasi kerja seorang tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja penjualan dan tenaga penjualan sebagai elemen utamanya. Brown dan Peterson (1994) menunjukkan motivasi merupakan dorongan yang positif yang membuat tenaga penjualan dapat menyelesaikan aktivitas pekerjaannya. Studi Smith et.al.,(2000) juga menunjukkan bahwa teori ekspektasi menunjukkan bahwa pada dasarnya salah satu kebutuhan seseorang adalah kebutuhan untuk berprestasi, berprestasi sendiri memiliki makna sebagai suatu usaha agar terciptanya pencapaian kinerja yang lebih baik lagi dan terdorong atau terangsang untuk dapat bekerja lebih optimal dan maksimal.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₄: “ *Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan* “.

Studi Mantel, et.al.,(2002 ; dalam, Setiawan, 2003) menambahkan bahwa, kesuksesan dalam merubah kinerja manajemen harus dimulai dalam diri setiap orang dalam organisasi tersebut, kemudian memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan sehingga aktivitas tenaga penjualan perusahaan lebih baik dari pesaing mereka (Sengupta,et.al.,2000; dalam, Setiawan, 2003). Pendapat lain datang dari Sujan, et.al.,(1994); Boles et.al.,(2001) yang mendukung bahwa, intensitas aktivitas tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Boles, et.al.,(1995; dalam, Setiawan, 2003) menegaskan bahwa tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan, oleh karena itu volume penjualan, pertumbuhan profitabilitas dan mengukur kepuasan konsumen dapat dicapai melalui implementasi intensitas aktivitas tenaga penjualan yang efektif (Setiawan, 2003). Studi Prilia dan Harry (2003) menyatakan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan akan mampu menciptakan kinerja perilaku maupun hasil yang lebih baik, sehingga semakin intens aktivitas tenaga penjualan maka semakin baik kinerja perilaku maupun hasil penjualan.

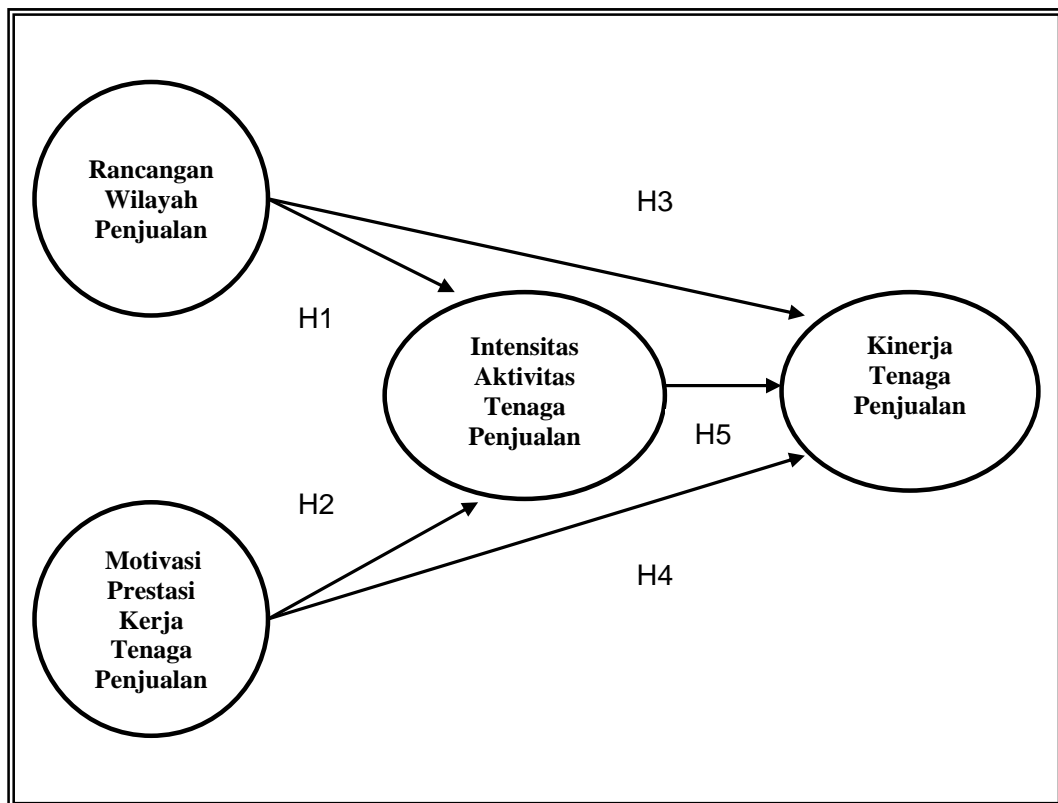
Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₅ : “ *Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan* “.

2.3 Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan model sebagai Kerangka Pemikiran Teoritis dari penelitian ini, seperti pada gambar 2.1 dibawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Grant et.al,(2001); Agustina dan Ferdinand, (2004); Cross et.al,(2001)
Setiawan (2003); Baldauf et.al., (2001).

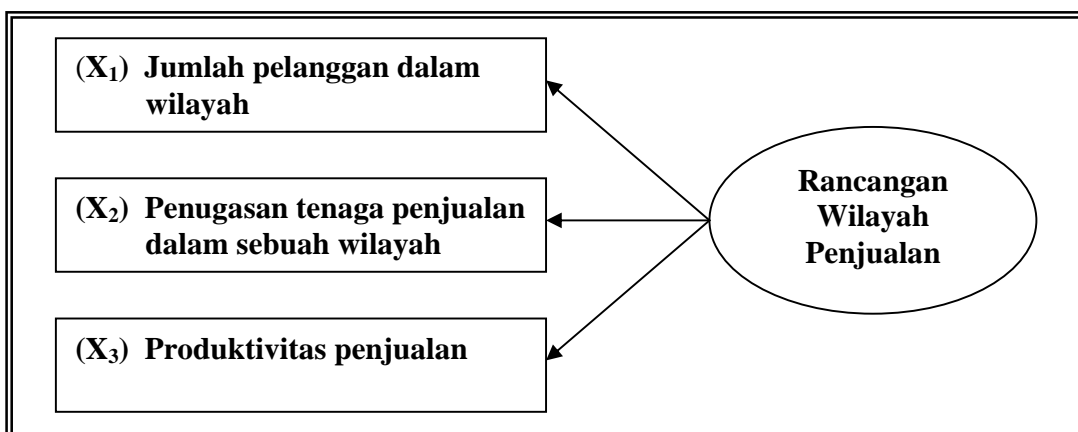
2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel dan indikator variabel rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, intensitas aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan merujuk pada penelitian Grant et.al.,(2001); Agustina dan Ferdinand (2004), Cross et.al (2001), Baldauf et.al (2003), Setiawan (2003).

2.4.1 Rancangan Wilayah Penjualan

Penelitian ini mengembangkan pengukuran rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et al.,(2001), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk rancangan wilayah penjualan merujuk pada studi Piercy et.al., (1998); Ferdinand (2004); yaitu jumlah pelanggan dalam wilayah, penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah, dan produktivitas penjualan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar 2.2 dibawah ini :

Gambar 2.2
Model Variabel Rancangan Wilayah Penjualan

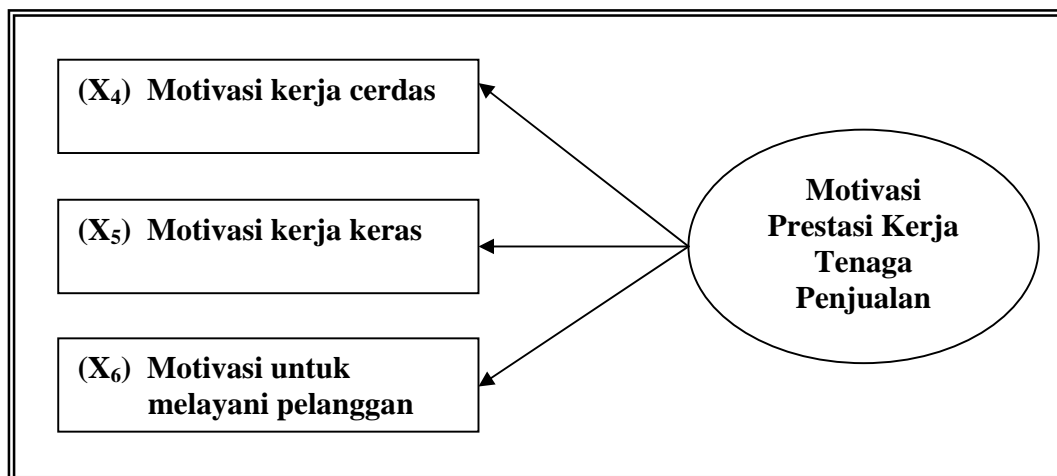


Sumber : Adaptasi dari penelitian Piercy et.al.,(1998); Ferdinand, (2004).

2.4.2 Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

Penelitian ini mengembangkan pengukuran motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada studi Agustina dan Ferdinand, (2004); Sujan et.al.,(1994); Piercy et.al.,(1998); yaitu motivasi kerja cerdas, motivasi kerja keras, dan motivasi untuk melayani pelanggan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.3
Model Variabel Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

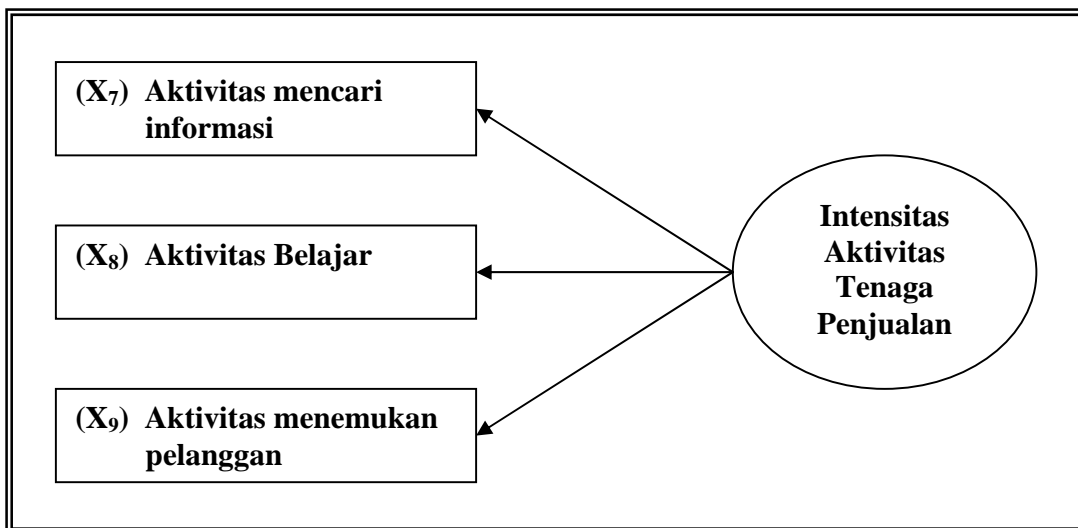


Sumber: Adaptasi dari penelitian Agustina dan Ferdinand, (2004); Sujan et.al.,(1994); Piercy et.al.,(1998).

2.4.3 Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

Penelitian ini mengembangkan pengukuran intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada riset Cross et.al.,(2001); Setiawan (2003); Grant et.al.,(2001); Prilia dan Harry (2003), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada studi Cross et.al.,(2001) yaitu aktivitas mencari informasi, aktivitas belajar, dan aktivitas menemukan pelanggan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar 2.4 dibawah ini :

Gambar 2.4
Model Variabel Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

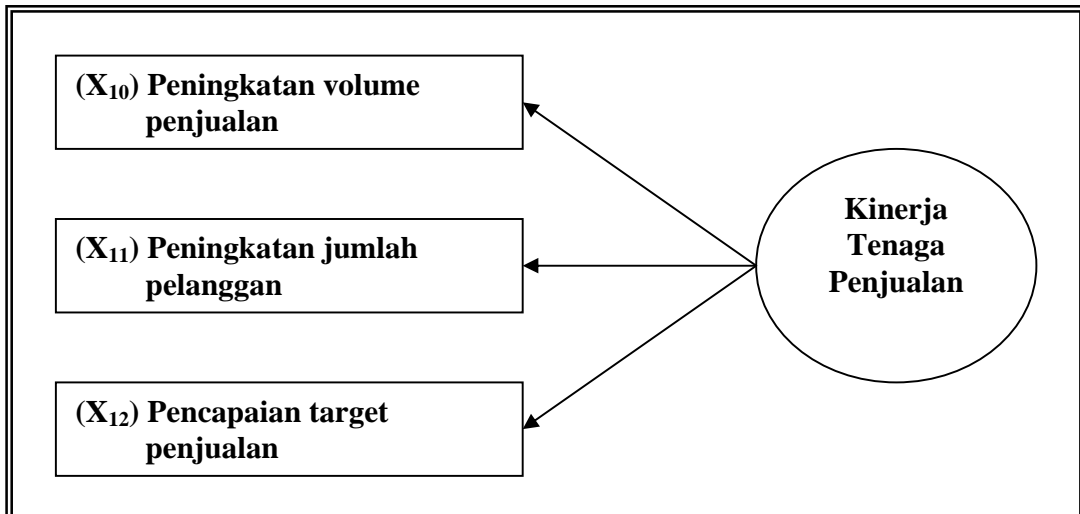


Sumber : Adaptasi dari penelitian Cross et.al.,(2001); Setiawan (2003); Grant et.al.,(2001); Prilia dan Harry (2003).

2.4.4 Kinerja Tenaga Penjualan

Penelitian ini mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk kinerja tenaga penjualan merujuk pada studi Kohli, et.al., (1998); Challagalla dan Shervani (1996); Piercy et.al.,(1998); yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan pencapaian target keuntungan penjualan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar 2.5 dibawah ini :

Gambar 2.5
Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Adaptasi dari penelitian Challagala dan Shervani (1996); Kohli, et.al.,(1998); Baldauf et.al., (2001).

2.5 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah tampak pada tabel 2.5 sebagai berikut :

Tabel 2.5
Hipotesis Penelitian

	HIPOTESIS
H1	Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.
H2	Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.
H3	Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan.
H4	Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.
H5	Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Sumber : disarikan ulang dari seluruh hipotesis pada Bab II ini, 2006

2.6 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dikembangkan kerangka pemikiran teoritis mengenai indikator dari masing-masing variabel. Penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel laten, yaitu rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, intensitas aktivitas tenaga penjualan, serta kinerja tenaga penjualan, dan telah dikembangkan 5 (lima) hipotesis bersama pada sebuah model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji 5 (lima) hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya.

3.1.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y

3.2 Jenis dan Sumber Data

Menurut Nur Indriantoro dan Supomo, (1999) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti, data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden mengenai rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja dan intensitas aktivitas tenaga penjualan serta kinerja tenaga penjualan. Responden dalam penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik Nur Indriantoro dan Supomo (1999). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y yang berjumlah 109 orang.

3.3.2 Sampel

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian, jadi jumlah responden dalam penelitian ini adalah 109 orang responden.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

Berdasarkan telaah pustaka yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan definisi operasional yang merupakan penjabaran dan pengukuran variabel dan indikator yang dipilih dalam penelitian ini, seperti terlihat pada tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel
Rancangan Wilayah Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Rancangan Wilayah Penjualan	Menunjukkan rancangan wilayah penjualan yang diukur dari seberapa baik seorang tenaga penjualan dalam penyusunan konsep dan upayanya untuk menguasai serta mengelola suatu wilayah penjualan	Jumlah Pelanggan (X₁)	Menunjukkan jumlah pelanggan yang diukur dari jumlah pelanggan yang ada di dalam wilayah penjualannya.	10point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)
		Penugasan Tenaga Penjualan Dalam Sebuah Wilayah (X₂)	Menunjukkan penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah yang diukur dari bentuk-bentuk penugasan mereka dalam sebuah wilayah penjualan.	10point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)
		Produktivitas Penjualan (X₃)	Menunjukkan produktivitas penjualan diukur atas dasar banyaknya jumlah dan nilai permintaan dalam sebuah wilayah penjualan.	10point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)

Sumber : Piercy et.al.,(1998); Ferdinand (2004)

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	Menunjukkan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan yang diukur dari seberapa besar dorongan atau rangsangan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tujuan tertentu	Motivasi Kerja Cerdas (X ₄)	Menunjukkan sikap kerja cerdas yang diukur dari dorongan dan upaya tenaga penjualan untuk mencapai dan menyelesaikan aktivitas penjualan mereka sebagai bentuk prestasi jangka panjang	10point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)
		Motivasi Kerja Keras (X ₅)	Menunjukkan sikap kerja keras yang diukur dari dorongan dan upaya tenaga penjualan untuk mencapai dan menyelesaikan aktivitas penjualan mereka sebagai bentuk prestasi jangka pendek.	10 point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)
		Motivasi Untuk Melayani Pelanggan (X ₆)	Menunjukkan melayani pelanggan yang diukur dari dorongan dan upaya tenaga penjualan untuk mencapai dan menyelesaikan aktivitas penjualan mereka sebagai bentuk pelayanan terhadap pelanggan.	10 point skala (sangat tidak setuju–sangat setuju)

Sumber : Agustina dan Ferdinand (2004); Sujan et.al.,(1994); Piercy et.al.,(1998)

Tabel 3.3
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel
Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	Menunjukkan aktivitas tenaga penjualan yang diukur dari frekuensi/intensitas antara segala bentuk aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan dengan maksud membangun intensitas aktivitas yang lebih efektif dan efisien	Aktivitas Mencari Informasi (X₇)	Menunjukkan aktivitas mencari pelanggan diukur dari intensitas yang terbentuk dari aktivitas-aktivitas tenaga penjualan yang memiliki peran mencari dan mengelola informasi yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan mereka.	10point skala (sangat jarang–sangat sering)
		Aktivitas Belajar (X₈)	Menunjukkan aktivitas belajar diukur dari aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keahlian sehingga menunjang aktivitas penjualan mereka.	10 point skala (sangat jarang–sangat sering)
		Aktivitas Menemukan Pelanggan (X₉)	Menunjukkan aktivitas menemukan pelanggan yang diukur dari aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan dalam melakukan penetrasi-penetrasi menemukan pelanggan baru dan pelanggan potensial lain	10 point skala (sangat jarang–sangat sering)

Sumber : Cross et.al.,(2001)

Tabel 3.4
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel
Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Kinerja Tenaga Penjualan	Menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang diukur dari hasil dari keahlian, aktivitas dan motivasi serta wilayah penjualan sebagai faktor lingkungan yang diperoleh seorang tenaga penjualan sebagai bentuk tugas dan tanggungjawab kepada organisasi.	Volume Penjualan (X_{10})	Menunjukkan volume penjualan yang diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu.	10point skala (sangat buruk–sangat baik)
		Peningkatan Jumlah Pelanggan (X_{11})	Menunjukkan peningkatan pelanggan yang diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu.	10 point skala (sangat buruk–sangat baik)
		Pencapaian Target Penjualan (X_{12})	Menunjukkan pencapaian target pelanggan yang diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu.	10 point skala (sangat buruk–sangat baik)

Sumber : Cross et.al.,(2001)

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden, metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai, penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*), berikut ini kategori pengukurannya :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat buruk/sangat baik :

Sangat buruk

Sangat baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.6 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah SEM (*Structural Equation Model*), pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 5 menggunakan alat analisis data *Structural Equation Modeling* dari paket statistik AMOS 4.01. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, 2005). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand, (2005) AMOS mempunyai beberapa keistimewaan dalam :

1. memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
2. mengakomodasi model yang meliputi latent variabel.
3. mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
4. mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Hair et.al., (1995) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu :

3.6.1 Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris.

3.6.2 Pengembangan Path Diagram

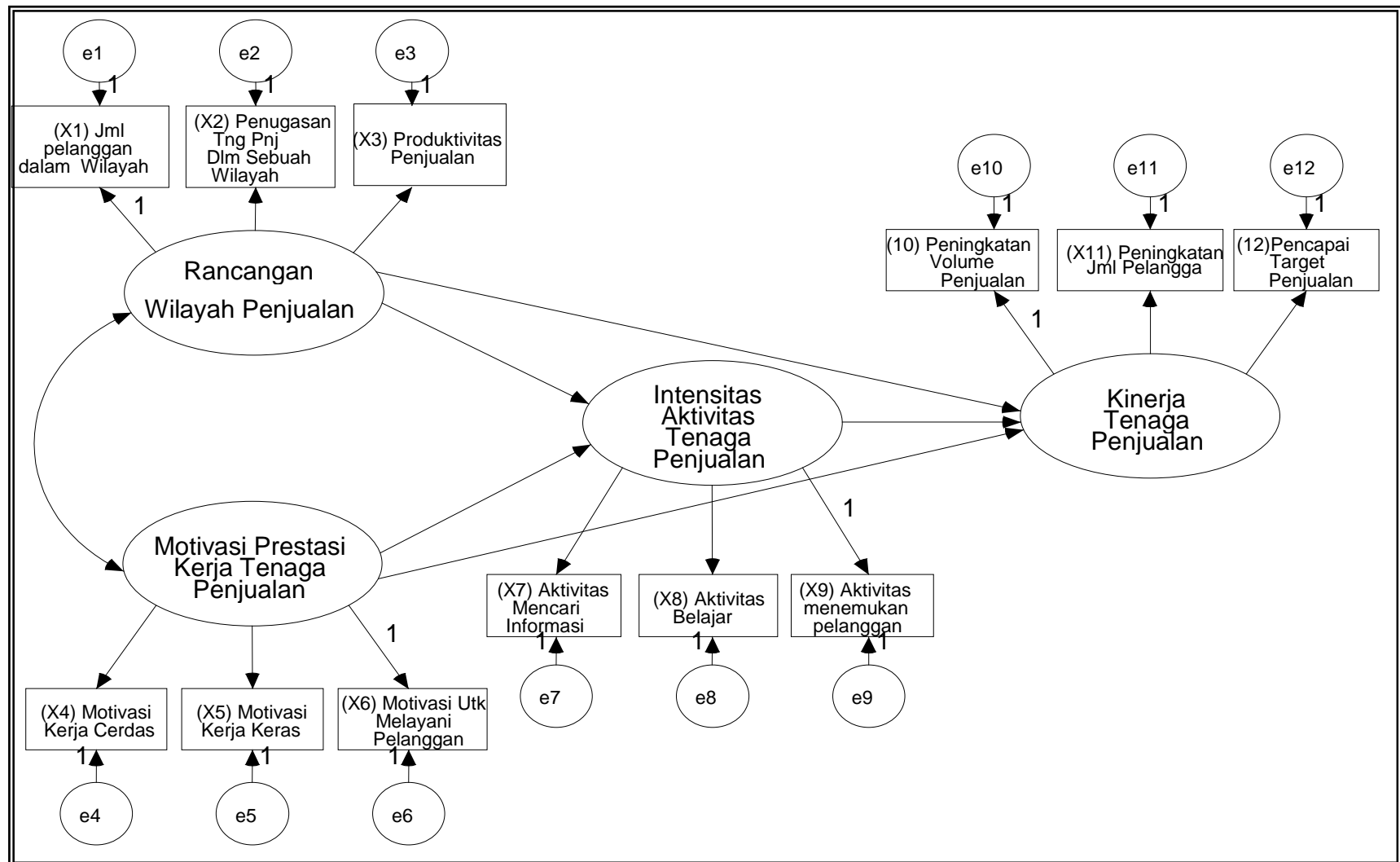
Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram* yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah, anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah

pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1.

Diagram Alur



3.6.3 Konversi Path Diagram ke dalam Persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

Tabel 3.5
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
$\text{Intensitas aktivitas tenaga penjualan} = \beta_1 \text{ rancangan wilayah penjualan} + \beta_2 \text{ motivasi prestasi kerja tenaga penjualan} + e_1$
$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \gamma_1 \beta_3 \text{ intensitas aktivitas tenaga penjualan} + \beta_4 \text{ rancangan wilayah penjualan} + \beta_5 \text{ motivasi prestasi kerja tenaga penjualan} + e_2$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2005).

Tabel 3.6
Model Pengukuran

Konsep Eksogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \text{ Rancangan Wilayah Penjual} + e_1$	$X_7 = \lambda_7 \text{ Intensitas Akt Tng Pnjl} + e_7$
$X_2 = \lambda_2 \text{ Rancangan Wilayah Penjual} + e_2$	$X_8 = \lambda_8 \text{ Intensitas Akt Tng Pnjl} + e_8$
$X_3 = \lambda_3 \text{ Rancangan Wilayah Penjual} + e_3$	$X_9 = \lambda_9 \text{ Intensitas Akt Tng Pnjl} + e_9$
$X_4 = \lambda_4 \text{ Mtv Prestasi Krj Tng Penjual} + e_4$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Kinerja Tng Penjualan} + e_{10}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ Mtv Prestasi Krj Tng Penjual} + e_5$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Kinerja Tng Penjualan} + e_{11}$
$X_6 = \lambda_6 \text{ Mtv Prestasi Krj Tng Penjual} + e_6$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Kinerja Tng Penjualan} + e_{12}$

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2006

3.6.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al., (1995; dalam, Ferdinand, 2005) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

3.6.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

3.6.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit* yang antara lain adalah :

3.6.6.1 Evaluasi Data

Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu :

1. Ukuran Sampel

Dimana ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100 sampel kemudian digunakan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.

2. Normalitas dan Linearitas

Dimana normalitas diuji dengan melihat gambar histogram data atau diuji dengan menggunakan metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data serta dilihat pola penyebarannya.

3. Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik yang unik dan terlihat sangat berbeda dengan observasi yang lain.

4. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari determinan matriks kovarian yang sangat kecil dengan melihat data kombinasi linear dari variabel yang dianalisis.

3.6.6.2 Indeks Kesesuaian dan Cut-Off Value

Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2005) :

- Chi-Square Statistic χ^2

Alat uji paling mendasar untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-square statistic*. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda *chi-square*, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

- The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi Chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

- Goodness of Fit Index (GFI)

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi.

- *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit index ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

- *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN) / Degree of Freedom (DF)*

CMIN/DF tidak lain adalah *Chi-square statistic*, χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- *Tucker Lewis Indeks (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

- *Comparative Fit Index (CFI)*

Keunggulan dari CFI adalah bahwa indeks ini besarannya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian setelah melihat berbagai pemaparan diatas, maka indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang terdapat dalam tabel 3.7 di bawah ini :

Tabel 3.7
Goodness Of-Fit Indices

Goodness-of fit index	Cut-off value
Chi-square	diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Structural Equation Model, Ferdinand (2005)

3.6.6.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *cut off value* yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Rumus dari *construct reliability* dan *variance extracted* akan diuraikan lebih lanjut pada bagian berikut ini :

1. *Construct Reliability*

Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995)

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_i}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

2. *Variance Extracted*

Pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator-indikator tersebut dikatakan baik, bila nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. *Variance extracted* ini didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995) adalah sebagai berikut :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

3.6.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model diinterpretasikan dan dimodifikasi, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2005) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 1,96 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

3.7 Simpulan Bab

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja dan intensitas aktivitas tenaga penjualan serta kinerja tenaga penjualan. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 5 sub-bab sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Deskriptif Variabel

Data deskriptif sebagaimana disajikan pada tabel 4.1 di bawah ini menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tanggapan dari 109 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara lebih rinci jawaban dari responden yang dikelompokkan dalam data statistik deskriptif berikut ini :

Tabel 4.1
Data Statistik Deskriptif

Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Frekuensi	Σ	Indeks Skor	%
Rancangan Wilayah Penjualan	X1,X2,X3	Skala 1-5 (rendah)	80	Skala 1-5 (rendah)	32.4
		Skala 6-10 (tinggi)	247	Skala 6-10 (tinggi)	67.6
Total			327		100
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	X4,X5,X6	Skala 1-5 (rendah)	61	Skala 1-5 (rendah)	22.9
		Skala 6-10 (tinggi)	266	Skala 6-10 (tinggi)	77.1
Total			327		100
Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	X7,X8,X9	Skala 1-5 (rendah)	57	Skala 1-5 (rendah)	21.1
		Skala 6-10 (tinggi)	270	Skala 6-10 (tinggi)	78.9
Total			327		100
Kinerja Tenaga Penjualan	X10,X11,X12	Skala 1-5 (rendah)	57	Skala 1-5 (rendah)	21.1
		Skala 6-10 (tinggi)	270	Skala 6-10 (tinggi)	78.9
Total			327		100

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6 hingga 10 sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden menunjukkan kategori skor 67.6 tenaga penjualan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y menyatakan bahwa rancangan wilayah penjualan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.
2. Secara garis besar kecenderungan jawaban responden pada kategori skor 77.1, menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi bagi seorang tenaga penjualan merupakan elemen penting dan diharapkan dapat mendorong terciptanya intensitas aktivitas tenaga penjualan dan kinerja yang semakin baik.
3. Adanya kecenderungan hasil jawaban responden masuk dalam kategori skor 78.9, hasil jawaban ini bermakna responden sangat mendukung keberadaan dan peran penting intensitas aktivitas tenaga penjualan.
4. Jawaban responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner kinerja tenaga penjualan berada pada kategori skor rata-rata 78.9, hal ini menandakan bahwa responden sebagian besar menyatakan kinerja merupakan orientasi setiap tenaga penjualan, pencapaian kinerja yang diharapkan merupakan parameter keberhasilan tenaga penjualan.

Selanjutnya secara garis besar hasil jawaban dari 109 responden terhadap 4 (empat) variabel yang diukur dengan masing-masing 3 (tiga) indikator, dapat dilihat kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner yang disimpulkan pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Kesimpulan dari Data Deskriptif

Variabel	Indeks	Interpretasi	Pendapat Responden
Rancangan Wilayah Penjualan	67.6	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dibutuhkan identifikasi pelanggan potensial terlebih dahulu yang merupakan elemen penting dalam merancang sebuah wilayah penjualan. • Dibutuhkan survei wilayah terlebih dahulu oleh seorang tenaga penjualan sebagai tahapan awal sebelum mereka merancang dan kemudian melakukan aktivitas penjualan. • Dibutuhkan pemetaan terhadap pasar terlebih dahulu untuk mengetahui potensi dan produktivitas pasar dalam melakukan transaksi.
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	77.1	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dibutuhkan perencanaan sasaran dan penentuan sasaran terlebih dahulu setiap akan melakukan kunjungan (call). • Dibutuhkan kesungguhan dan bentuk kerja keras seorang tenaga penjualan, ditunjukkan dari seberapa banyak porsi waktu yang dialokasikan dalam bekerja. • Dibutuhkan penetapan dan pencapaian tujuan dalam melayani pelanggan yang realistis.
Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	78.9	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Dibutuhkan intensitas aktivitas tenaga penjualan dalam mencari informasi yang dikumpulkan dari pelanggan. • Dibutuhkan intensitas aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga penjualan. • Dibutuhkan intensitas aktivitas seorang tenaga penjualan untuk menemukan pelanggan baru.
Kinerja Tenaga Penjualan	78.9	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan volume penjualan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam. • Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam. • Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan target penjualan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam.

Sumber : data yang diolah, 2006

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 (tujuh) langkah dari proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2005), adapun urutan dari langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II, secara umum model tersebut terdiri atas 2 variabel independen (Eksogen) dan 2 variabel dependen (Endogen). Variabel independen adalah rancangan wilayah penjualan dan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, sedangkan variabel dependen yang terpilih dalam penelitian ini terdiri dari intensitas aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah kedua diwujudkan dengan pengembangan model berbasis teori, dimana realisasi langkah tersebut adalah dengan menyusun model dalam bentuk diagram. Bentuk realisasi langkah kedua dan bentuk dari diagram alur dapat dilihat pada Bab III.

4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural, persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2005) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tersaji dalam tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Sample Covarians–Estimates

Sample Covariances							
	x4	x5	x6	x12	x11	x10	x9
x4	2.644						
x5	2.066	2.548					
x6	2.017	1.886	2.333				
x12	0.994	0.969	0.914	1.989			
x11	0.788	0.752	0.703	0.948	1.858		
x10	0.831	0.902	0.651	1.161	1.195	2.171	
x9	1.085	0.915	0.797	0.931	0.682	0.935	2.304
x8	0.827	0.885	0.732	0.921	0.600	0.881	1.488
x7	0.780	0.640	0.710	1.006	0.959	1.109	1.199
x1	0.678	0.628	0.625	0.557	0.767	0.741	0.372
x2	0.315	0.108	0.406	0.533	0.585	0.456	0.218
x3	0.735	0.536	0.631	0.628	0.683	0.716	0.653
	x8	x7	x1	x2	x3		
x8	2.149						
x7	1.281	2.086					
x1	0.577	0.760	2.062				
x2	0.429	0.644	1.284	2.577			
x3	0.828	0.740	1.219	1.356	2.498		

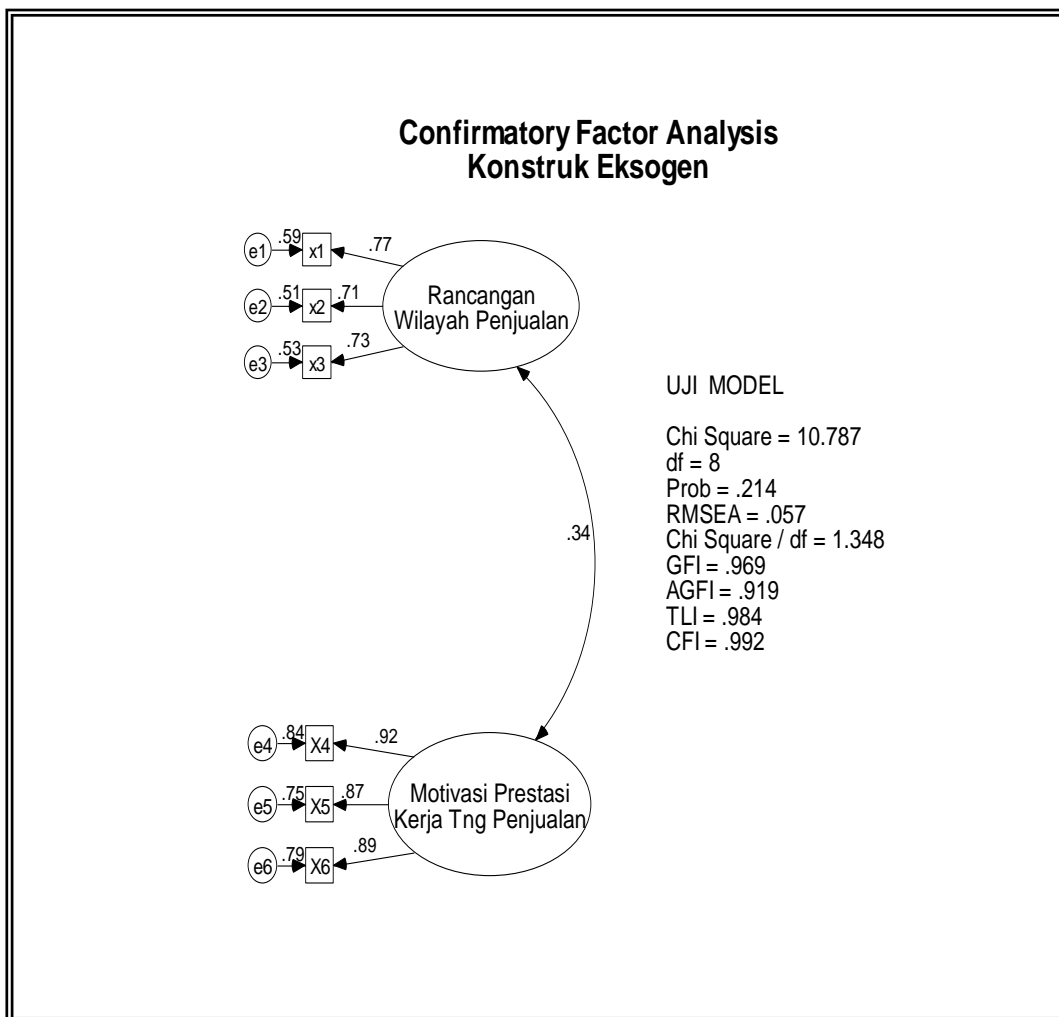
Sumber : data primer diolah, 2006

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan adalah 109, berada pada kisaran antara 100-200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yaitu estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten, variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.4 dan tabel 4.5 berikut ini :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel 4.4
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 8 ; p : 5% = 15,507	10,787	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,214	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,969	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,919	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,348	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Baik

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria layak. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 10,787 masih dibawah *chi square* tabel untuk derajat kebebasan 8 pada tingkat signifikan 5% sebesar 15,507. Nilai probabilitas sebesar 0,214 dimana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,348 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,969 dan AGFI sebesar 0,919 yaitu lebih besar dari 0,90. Nilai TLI sebesar 0,984 dimana nilai tersebut masih di atas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,992 dimana nilainya masih di atas 0,95, dan nilai RMSEA sebesar 0,057 dimana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk eksogen ini memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*).

Disamping kriteria di atas nilai *loading factor observed* (indikator) dari konstruk rancangan wilayah penjualan dan motivasi prestasi kerja penjualan valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen tersebut menunjukkan model pada konstruk eksogen dapat diolah lebih lanjut terhadap analisis full model.

Tabel 4.5
Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x3	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	1.000		0.725		
x2	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.999	0.168	0.714	5.948	0.000
x1	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.963	0.160	0.769	6.037	0.000
X6	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.000		0.890		
X5	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.020	0.082	0.868	12.394	0.000
X4	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.095	0.082	0.915	13.387	0.000

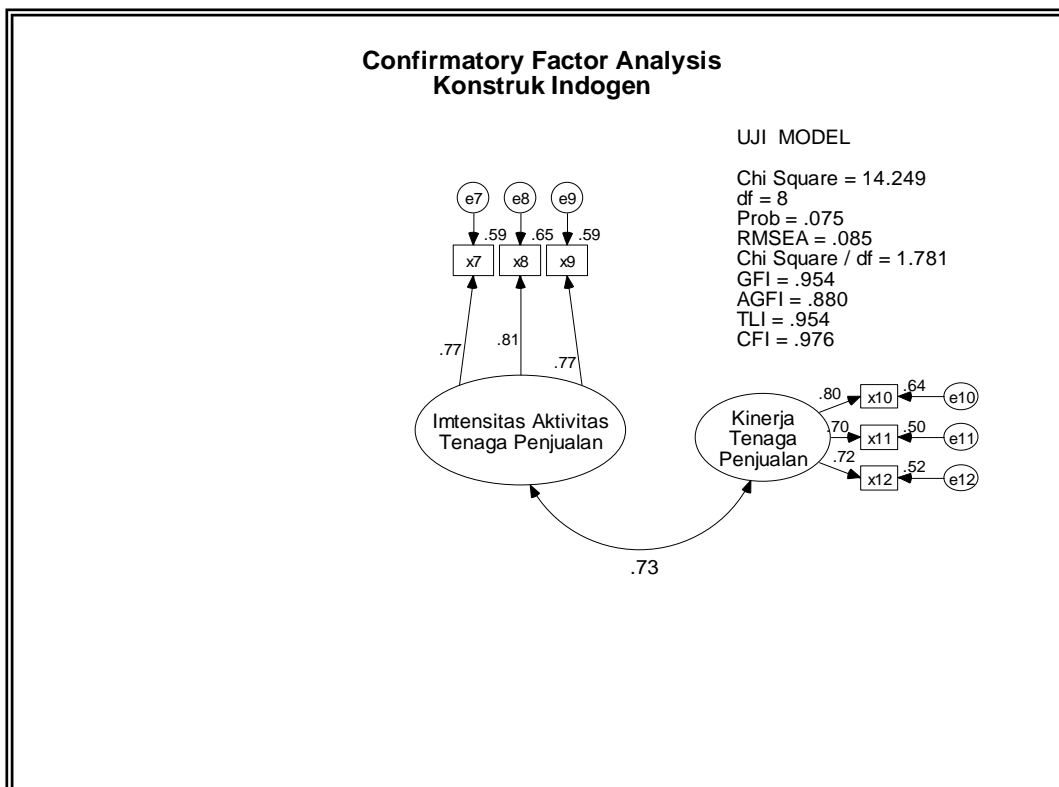
Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pada tabel 4.5 di atas juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *critical ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima, secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk endogen, variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 2 variabel dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Adapun hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen selanjutnya ditampilkan pada gambar 4.2, tabel 4.6 dan tabel 4.7 berikut ini :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel 4.6
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 8 ; p : 5% = 15,507	14,249	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,075	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,954	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,880	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,781	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,085	Baik

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar analisis faktor konfirmatori konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak untuk diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria. Hasil perhitungan terhadap uji *chi-square* pada konstruk endogen memperoleh nilai sebesar 14,249 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 8 pada tingkat signifikan 5% sebesar 15,507. Nilai probabilitas sebesar 0,075 dimana nilai tersebut masih di atas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,781 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,954 yaitu lebih besar dari 0,90. Nilai TLI sebesar 0,954 dimana nilai tersebut masih di atas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,976 dimana nilainya masih di atas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,085 dimana nilai tersebut masih di bawah 0,08, meskipun nilai AGFI sebesar 0,880 yaitu lebih kecil dari 0,90 atau termasuk kategori marjinal. Secara garis besar dapat

disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk endogen dapat dinyatakan memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*).

Disamping kriteria di atas observed (indikator) dari konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan dinyatakan valid, karena mempunyai nilai (*loading factor*) di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed indikator yang didrop (dibuang). Hasil analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen tersebut menunjukkan model pada konstruk endogen dapat diolah lebih lanjut terhadap analisis full model.

Tabel 4.7
Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x7	<--	Imtensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.000		0.767		
x8	<--	Imtensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.066	0.138	0.806	7.733	0.000
x9	<--	Imtensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.055	0.141	0.770	7.493	0.000
x10	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000		0.801		
x11	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.813	0.121	0.704	6.712	0.000
x12	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.861	0.126	0.721	6.844	0.000

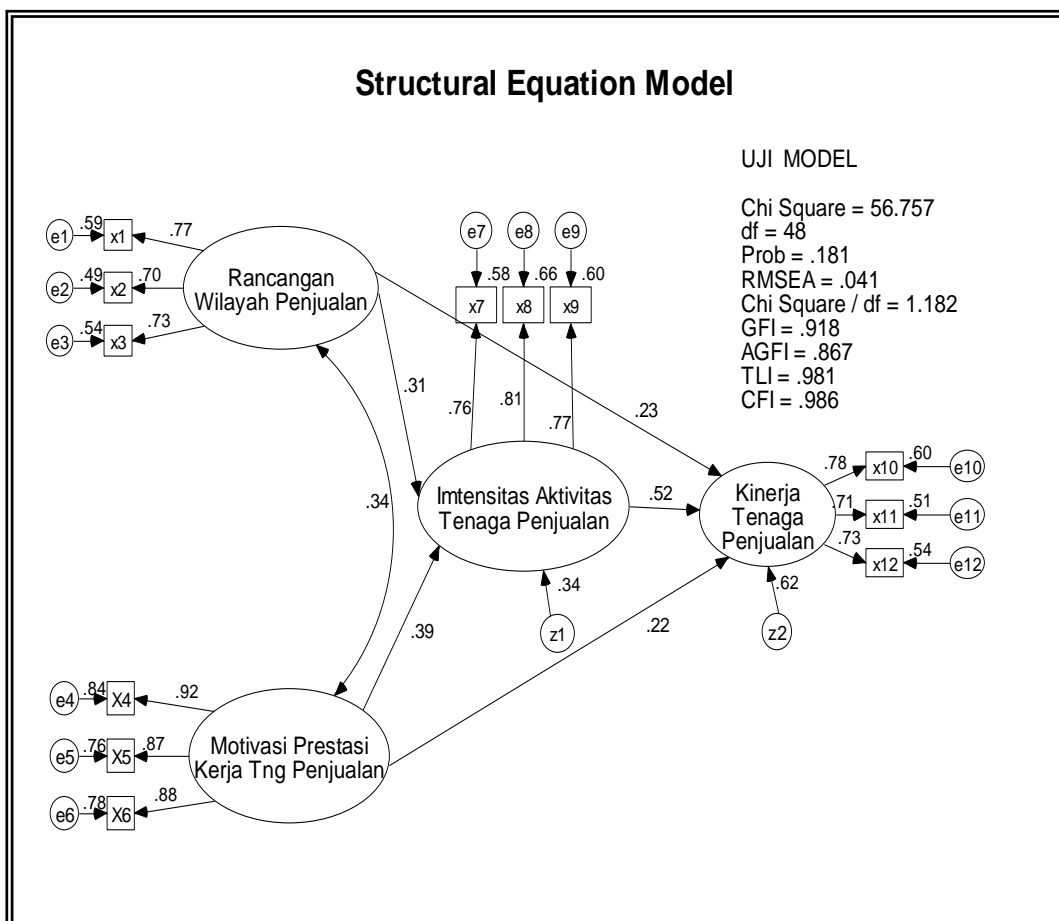
Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pada tabel 4.7 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *critical ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan, apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.2.4.3 Analisis Structural Equation Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 4.3, tabel 4.8 dan tabel 4.9 berikut ini :

Gambar 4.3
Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber : data yang diolah, 2006

Tabel 4.8
Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 48 ; p : 5% = 65,171	56,757	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,181	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,918	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,867	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,182	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria layak. Hasil perhitungan uji chi-square pada full model memperoleh nilai *chi square* sebesar 56,757 masih dibawah *chi square* tabel untuk derajat kebebasan 48 pada tingkat signifikan 5% sebesar 65,171. Nilai probabilitas sebesar 0,181 dimana nilai tersebut masih di atas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,182 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,918 yaitu lebih besar dari 0,90. Sedangkan nilai AGFI sebesar 0,867 yaitu lebih kecil dari 0,90 ini berarti nilai AGFI masuk dalam kategori marginal. Nilai TLI sebesar 0,981 yang mana masih di atas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,986 dimana nilainya masih di atas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,041 dimana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Meskipun hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai AGFI masuk dalam kategori marginal, karena menurut Ferdinand, (2005) SEM dengan kriteria AGFI membuat data yang dianalisis lebih

sensitif, oleh sebab itu secara keseluruhan model dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria model fit.

Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, intensitas aktivitas tenaga penjualan, serta kinerja tenaga penjualan valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang dibuang.

Tabel 4.9
Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	0.322	0.090	0.395	3.578	0.000
Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.299	0.114	0.315	2.630	0.009
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	0.537	0.137	0.516	3.907	0.000
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.226	0.112	0.229	2.018	0.044
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	0.184	0.090	0.217	2.052	0.040
x3	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	1.000		0.733		
x2	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.973	0.160	0.702	6.075	0.000
x1	<--	Rancangan_Wilayah Penjualan	0.954	0.151	0.770	6.316	0.000
x7	<--	Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.000		0.762		
x8	<--	Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.078	0.138	0.810	7.814	0.000
x9	<--	Intensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	1.065	0.141	0.772	7.544	0.000
x10	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000		0.777		
x11	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.851	0.123	0.715	6.894	0.000
x12	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.905	0.128	0.735	7.068	0.000
X6	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.000		0.885		
X5	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.030	0.083	0.872	12.450	0.000
X4	<--	Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.102	0.082	0.916	13.423	0.000

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan pada gambar 4.3 dan tabel 4.9 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai critical ratio (CR) diatas 1,96 dengan probability (P) lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Dengan demikian model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada gambar 4.1, 4.2, dan 4.3, ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Evaluasi goodness of fit dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.6.1 Evaluasi Univariate Outlier

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Zscore dari data penelitian yang digunakan, apabila terdapat nilai Zscore yang lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai outlier. Selanjutnya dapat dilihat data statistik deskriptif pada tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	109	-1.83794	2.32127	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	109	-1.84307	1.87720	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	109	-1.83748	1.94149	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	109	-1.91510	1.75785	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	109	-2.04236	1.69910	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	109	-2.00904	1.90141	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	109	-2.11798	2.01683	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	109	-1.98092	2.09304	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	109	-1.90738	2.02772	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	109	-1.95216	2.10090	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	109	-2.14372	2.23751	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	109	-2.14992	2.08517	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	109				

Sumber : data yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* pada tabel 4.10 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*, pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai Zscore dibawah 3 (tiga), atau tidak berada pada rentang 3 (tiga) sampai dengan 4 (empat), sehingga dapat

disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan data tidak memiliki masalah, sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya (Ferdinand, 2005).

4.2.6.2 Evaluasi Multivariate Outlier

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al.,1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al.,1995).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) yang bisa dihitung dengan menggunakan program komputer AMOS 4.01. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* minimal adalah 6.498 dan maksimal adalah 27.117.

Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 12 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,01 yaitu 26,217, maka nilai mahalanobis yang melebihi 26,217 pada tabel *chi-square* (lihat lampiran) terdapat *outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 3 observasi, yaitu pada observasi ke 20, 44 dan 43 (lihat teks *out put*).

Terdapatnya *outlier* pada tingkat *multivariate* dalam analisis ini tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2005), data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.6.3 Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini, asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.11.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai critical ratio (CR) pada *skewness* data berada diantara rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Dari tabel 4.11 dibawah ini terlihat bahwa tidak terdapat nilai critical ratio yang berada diluar rentang $\pm 2,58$, jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik.

Tabel 4.11
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x4	4.000	10.000	-0.220	-0.939	-0.808	-1.722
x5	4.000	10.000	-0.279	-1.188	-0.802	-1.710
x6	4.000	10.000	-0.294	-1.252	-0.541	-1.153
x12	4.000	10.000	-0.101	-0.430	-0.625	-1.332
x11	4.000	10.000	-0.145	-0.617	-0.525	-1.118
x10	4.000	10.000	0.139	0.590	-0.638	-1.359
x9	4.000	10.000	-0.034	-0.143	-0.769	-1.638
x8	4.000	10.000	-0.014	-0.061	-0.672	-1.433
x7	4.000	10.000	-0.548	-2.337	-0.375	-0.799
x1	4.000	10.000	0.179	0.762	-0.806	-1.717
x2	4.000	10.000	0.138	0.588	-0.764	-1.629
x3	4.000	10.000	0.094	0.401	-0.742	-1.582
Multivariate					4.266	1.215

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil pengolahan data secara *multivariate* yang ditampilkan pada tabel 4.11 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* yang berada diluar rentang ± 2.58 , dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang telah digunakan memenuhi persyaratan normalitas data secara *multivariate*.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (Ferdinand, 2005), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang, uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Studi Hair, et.al.,(1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*, namun sebaliknya jika secara keseluruhan data normal secara *univariate* tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

4.2.6.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah $2.6507e+001$ (2.6500), dari hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel lebih dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*.

4.2.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas diketahui dari 8 (delapan) kriteria yang ada, 7 (tujuh)

diantaranya yang berada pada kondisi baik dan 1 (satu) yaitu AGFI masih dalam kondisi marginal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.6.6 Uji Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995,p.642) :

$$Construc Reliability = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari 1–reliabilitas indikator, tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$Variance Extract = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator, tingkat *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Keseluruhan hasil dari uji reliabilitas dan *variance extract* dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12
Uji Reliability dan Variance Extract

	Loading	Loading ²	Error	1-Error	(LOADING) ²	Reliabel	Var.Extract
Rancangan Wilyah Penjualan							
X1	0.77	0.5929	0.590	0.41	4.8400	0.7781	0.5394
X2	0.70	0.4900	0.490	0.51			
X3	0.73	0.5329	0.540	0.46			
Jumlah	2.20	1.6158	1.620	1.38			
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan							
X4	0.92	0.8464	0.840	0.16	7.1289	0.9200	0.7932
X5	0.87	0.7569	0.760	0.24			
X6	0.88	0.7744	0.780	0.22			
Jumlah	2.67	2.3777	2.380	0.62			
Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan							
X7	0.76	0.5776	0.580	0.42	5.2900	0.8202	0.6036
X8	0.81	0.6561	0.660	0.34			
X9	0.77	0.5929	0.600	0.40			
Jumlah	2.34	1.8266	1.840	1.16			
Kinerja Tenaga Penjualan							
X10	0.78	0.6084	0.600	0.40	4.9284	0.7850	0.5493
X11	0.71	0.5041	0.510	0.49			
X12	0.73	0.5329	0.540	0.46			
Jumlah	2.22	1.6454	1.650	1.35			

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.12 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70 begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *standardized residual covariance* yang kecil, batas $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2005). Hasil *standardized residual covariance* ditampilkan pada tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.13
Standardized Residual Covariance

	x4	x5	x6	x12	x11	x10	x9
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
x4	0.000						
x5	-0.025	0.000					
x6	0.014	0.013	0.000				
x12	0.581	0.729	0.616	0.000			
x11	-0.079	-0.008	-0.136	-0.295	0.000		
x10	-0.470	0.068	-0.898	-0.110	0.359	0.000	
x9	0.821	0.382	-0.002	0.207	-0.697	-0.181	0.000
x8	-0.254	0.225	-0.329	0.117	-1.159	-0.476	0.383
x7	-0.189	-0.559	-0.174	0.826	0.871	0.856	-0.372
x1	0.484	0.437	0.514	-0.279	0.964	0.294	-0.979
x2	-1.017	-1.710	-0.488	-0.410	-0.015	-0.995	-1.566
x3	0.560	-0.073	0.388	-0.071	0.361	0.020	0.171

	x8	x7	x1	x2	x3
	-----	-----	-----	-----	-----
x8	0.000				
x7	-0.106	0.000			
x1	-0.070	1.021	0.000		
x2	-0.745	0.369	0.145	0.000	
x3	0.902	0.728	-0.252	0.176	0.000

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2005), hasil di atas menunjukkan bahwa tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian pada Bab II, pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada tabel 4.9 (hasil *regression weights* analisis *struktural equation modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *critical ratio* (CR) dan nilai *probability* (P) hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima, secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan, pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan sebagai berikut.

4.3.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, “*Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan*”. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara rancangan wilayah penjualan dengan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang tampak pada tabel 4.9 adalah CR sebesar 2.630 dan nilai P sebesar 0.009, kedua nilai ini menunjukkan nilai untuk CR di atas 1.96 dan nilai untuk P dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

4.3.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, *“Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan”*. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai critical ratio (CR) antara variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah nilai CR sebesar 3.578 dan nilai P sebesar 0.000, kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

4.3.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, *“Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan”*. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.018 dengan nilai P sebesar 0.044, hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima karena telah memenuhi syarat di atas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

4.3.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, *“Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”*. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.052 dengan nilai probability (P) sebesar 0.040, kedua nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1.96 untuk critical ratio dan dibawah 0.05 untuk nilai probability, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

4.3.5. Uji Hipotesis V

Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, *“Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”*. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 3.907 dengan nilai probability (P) sebesar 0.000, kedua nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk critical ratio dan dibawah 0.05 untuk nilai probability, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada tabel 4.14 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini :

Tabel 4.14
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H₁	“Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan”	Diterima secara positif signifikan (CR 2.630)
H₂	“Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan”	Diterima secara positif signifikan (CR 3.578)
H₃	“Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan”	Diterima secara positif signifikan (CR 2.018)
H₄	“Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”	Diterima secara positif signifikan (CR 2.052)
H₅	“Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”	Diterima secara positif signifikan (CR 3.907)

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2006

4.4. Simpulan Bab

Dalam bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian 5 hipotesis penelitian berdasarkan model teoritis yang diuji dengan kriteria *goodness of fit* memperoleh hasil yang baik. Hasil pengujian telah menunjukkan bahwa ke-5 (lima) hipotesis terbukti diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu prestasi kerja dimana tenaga penjualan mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya, kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu pengukuran kinerja tenaga penjualan merupakan tahap penting untuk mencapai kinerja penjualan yang lebih luas. Konstruk aktivitas tenaga penjualan terpilih sebagai salah satu faktor penentu kinerja, karena aktivitas yang terintensitas dengan baik akan mampu mendorong tercapainya kinerja penjualan yang lebih baik, demikian halnya dengan rancangan wilayah penjualan yang merupakan pilihan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan dari suatu organisasi. Pilihan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merupakan aspek psikologis kedua yang diharapkan sebagai elemen dan anteseden yang paling tepat dalam upaya meningkatkan baik secara tidak langsung melalui aktivitas tenaga penjualan maupun langsung terhadap kinerja tenaga penjualan.

5.2 Kesimpulan

5.2.1 Kesimpulan atas Hipotesis

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hipotesis yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) hipotesis, adapun kesimpulan penelitian terhadap kelima hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis₁ : “Semakin baik rancangan wilayah penjualan, maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan”.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran atas rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et.,al.,(2001). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Setiawan 2003; Grant et.al.,2001; Prilia dan Harry 2003). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator jumlah pelanggan (X_1) merupakan indikator yang paling dominan dari rancangan wilayah penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pelanggan (X_1) berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya rancangan wilayah penjualan, dan apabila rancangan wilayah penjualannya baik tentu saja akan menyebabkan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang baik pula.

5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : “Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan”.

Penelitian ini menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran atas motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004). Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil didapatkan bahwa motivasi prestasi kerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Sujan et.al.,1994; Piercy et.al.,1998). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator motivasi kerja cerdas (X_4) merupakan indikator yang paling dominan dari motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan bekerja cerdas menyebabkan prestasi kerja yang diharapkan akan lebih mudah diraih oleh tenaga penjualan.

5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : “Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan”.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran konstruk rancangan wilayah penjualan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, dengan demikian memperkuat hasil penelitian terdahulu (Ferdinand, 2004;

Grant et.al.,2001; Baldauf et.al.,2001; Babakus et.al.,1996). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator jumlah pelanggan (X_1) merupakan indikator yang paling dominan dari rancangan wilayah penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya rancangan wilayah penjualan akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut dikarenakan jumlah pelanggan sebagai kunci utama dalam sebuah rancangan wilayah penjualan agar tercapainya kinerja tenaga penjualan yang baik.

5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : “Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa motivasi prestasi kerja tenaga penjualan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Smith et.al.,2000; Brown dan Peterson 1994; Agustina dan Ferdinand 2004; Kohli et.al.,1998). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator motivasi kerja cerdas (X_4) merupakan indikator yang paling dominan dari motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan bekerja cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja mereka akan meningkat.

5.2.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : “Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”.

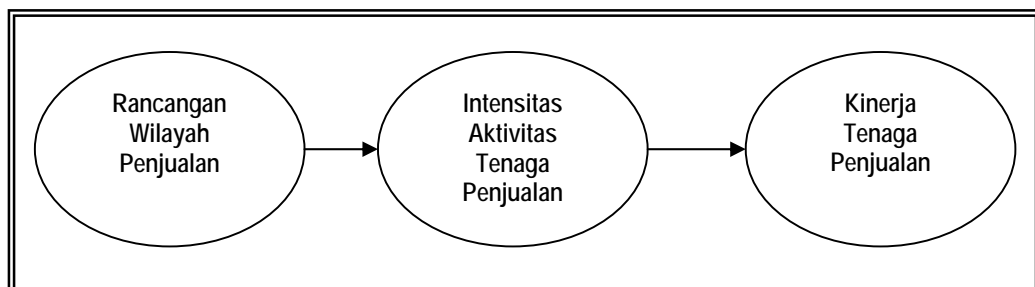
Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada studi Cross et.al.,(2001) yaitu aktivitas mencari informasi, aktivitas belajar dan aktivitas menemukan pelanggan secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001). Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Kohli, et.al., 1998; Challagalla dan Shervani (1996; Piercy et.al.,1998; penelitian Cross et.al.,2001; Setiawan 2003). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator aktivitas belajar (X_8) merupakan indikator yang paling dominan dari intensitas aktivitas tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan khususnya yang paling dominan yaitu aktivitas belajar (X_8) yang intens dilakukan oleh seorang tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja mereka meningkat dan menjadi lebih baik.

5.2.2. Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target* ”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan antara lain, yaitu :

Pertama, peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan diawali dengan rancangan wilayah penjualan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan merujuk pada studi Piercy et.al.,(1998) yang dibangun berbasis jumlah pelanggan dalam wilayah, penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah, dan produktivitas penjualan mampu mengarahkan aktivitas tenaga penjual sehingga pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja yang telah ditargetkan dalam diri seorang tenaga penjualan, proses pencapaian kinerja tenaga penjualan tersaji dalam gambar 5.1 sebagai berikut :

Gambar 5.1 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1

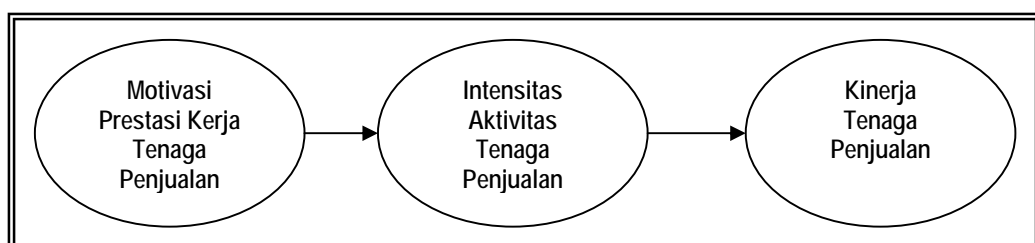


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa jumlah pelanggan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui intensitas aktivitas tenaga penjualan, dan hal ini menunjukkan bahwa dampak peningkatan jumlah pelanggan berpengaruh langsung pada intensitas aktivitas tenaga penjualan. Rancangan yang baik akan membawa proses peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan, kinerja akan dapat terwujud sesuai dengan target PT. Tempo Scan Pasific apabila aktivitas tenaga penjualan lebih intens dilakukan.

Kedua, kinerja tenaga penjualan akan lebih optimal apabila dalam proses dan intensitasnya seorang tenaga penjualan didorong dengan adanya sebuah motivasi untuk terus berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan penting bagi terciptanya sebuah aktivitas penjualan yang baik, motivasi memberi dorongan dan mengingatkan seorang tenaga penjualan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya untuk jangka pendek namun juga sebagai bentuk kesuksesan jangka panjang. Intensitas tidak cukup tanpa motivasi kerja keras dan sikap cerdas tenaga penjualan. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.2 proses kedua dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan.

Gambar 5.2 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2

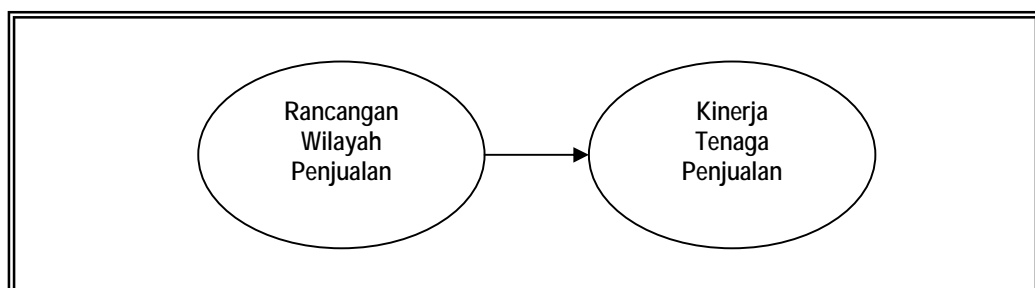


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

Bekerja keras dan cerdas merupakan aspek penting bagi intensitas aktivitas tenaga penjualan, persaingan yang semakin kompetitif memaksa seorang tenaga penjualan tidak hanya bersikap melayani pelanggan, tenaga penjualan juga dituntut untuk mampu menghadapi kondisi apapun dan beragam sikap yang ditunjukkan oleh pelanggan, meluangkan lebih banyak waktu bagi sebagian tenaga penjualan adalah kunci sukses peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kecerdasan dalam bersikap dan terwujud dalam aktivitas mereka adalah kunci sebenarnya dalam proses peningkatan kinerja tenaga penjualan pada PT. Tempo Scan Pasific.

Ketiga, kinerja tenaga penjualan secara langsung dipengaruhi oleh rancangan wilayah penjualan, rancangan wilayah penjualan yang baik tentu saja akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Semakin banyak jumlah pelanggan berarti semakin besar pula harapan pemasukan dan keuntungan yang didapat oleh PT. Tempo Scan Pasific. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.3 proses ketiga dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan.

Gambar 5.3 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 3

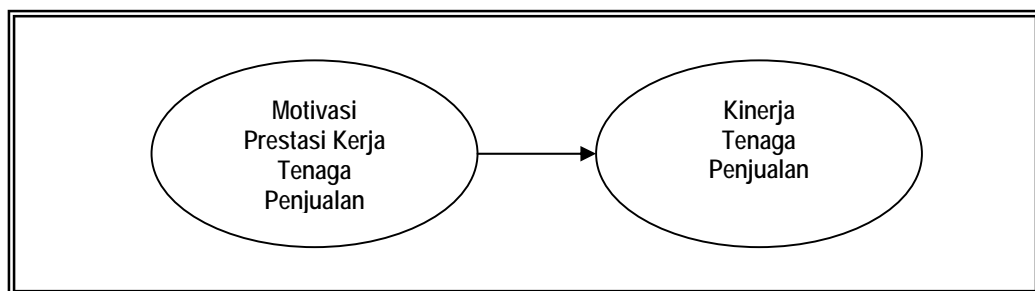


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

Penelitian ini membuktikan bahwa jumlah pelanggan merupakan proses yang membawa pengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan. Studi ini menunjukkan bahwa, rancangan wilayah penjualan yang diukur dari seberapa baik seorang tenaga penjualan dalam upayanya untuk menguasai dan mengelola suatu wilayah penjualan, semakin baik rancangan wilayah penjualan maka akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan.

Keempat, seorang tenaga penjualan memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik dengan terus menerus berprestasi dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan merupakan bentuk pencapaian langsung dari sebuah sikap cerdas dengan upaya yang gigih serta bersikap melayani dengan tulus. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.4 proses keempat dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan.

Gambar 5.4 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 4



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2006

Penelitian ini membuktikan bahwa manajer pada PT. Tempo Scan Pasific harus dapat memahami apa yang dapat memotivasi tenaga penjualan, dan bagaimana seharusnya manajer mengendalikan faktor yang memotivasi tenaga penjualan.

Motivasi adalah awal sebuah kesuksesan dan kinerja tenaga penjualan yang baik adalah sebuah pencapaian keberhasilan seorang tenaga penjualan yang berprestasi.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 4 (empat) proses dasar.

5.3. Implikasi

5.3.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini dapat mempertegas konsep-konsep teoritis dan sekaligus menjadi bukti empiris bagi penelitian terdahulu. Penelitian ini mengembangkan pengukuran rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et.al.,(2001), kemudian motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004), lalu untuk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada riset Cross et.al.,(2001); Setiawan (2003); Grant et.al.,(2001); Prilia dan Harry (2003), kemudian untuk konstruk kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001). Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Penelitian Baldauf dan Cravens (2002) memberikan gambaran bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga penjualan serta efektivitas penjualan dari sebuah organisasi penjualan.	Rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif secara signifikan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan. Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya tenaga penjualan untuk menguasai dan menyesuaikan dirinya dengan wilayah penjualan merupakan elemen penting dalam aktivitas penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian riset Baldauf et.al.,(2001) dan mempertegas lagi bahwa rancangan dan penguasaan wilayah yang baik akan memberikan konsekuensi yang menguntungkan bagi aktivitas dan kinerja tenaga penjualan. Sebuah upaya tenaga penjualan untuk menguasai dan menyesuaikan dirinya dengan wilayah penjualan merupakan elemen penting dalam aktivitas penjualan (Cravens, 2002).
Penelitian Grant et.al.,(2001) menyatakan bahwa motivasi prestasi kerja merupakan pilihan yang tepat sebagai elemen konstruktif atas aktivitas tenaga penjualan dalam memenuhi target yang telah ditentukan, serta tugas dan tanggungjawab tenaga penjualan pada pencapaian kinerja.	Motivasi Prestasi Tenaga Penjualan berpengaruh positif secara signifikan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi prestasi kerja dapat mendorong setiap tenaga penjualan untuk berpikir cerdas dan berusaha keras untuk berhasil dalam setiap aktivitas transaksi penjualan. Hasil penelitian ini mengharapkan perusahaan dapat memahami apa yang dapat memotivasi tenaga penjualan dalam meningkatkan aktivitasnya.	Studi ini memperkuat penelitian motivasi prestasi kerja tenaga penjualan menurut Agustina dan Ferdinand (2004) menjabarkan bahwa motivasi membuat seorang tenaga penjualan untuk menitikberatkan pada aktivitas dalam pencapaian kerja, motivasi bersaing tersebut pada akhirnya dapat menumbuhkan keinginan untuk menang dan menjadi yang terbaik.
Penelitian Setiawan (2003) menunjukkan bahwa aktivitas tenaga penjualan secara empiris mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil temuan menunjukkan bahwa aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	Intensitas aktivitas tenaga penjualan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian menunjukkan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang semakin intens dan efektif akan membantu tenaga penjualan untuk dapat menyelesaikan setiap tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan target pekerjaannya.	Studi ini memperkuat penelitian Slater dan Olson (2000), menyatakan bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci sukses dalam mencapai kinerja penjualan organisasi maupun tenaga penjualan.

Penelitian Baldauf dan Cravens (2002) mengenai rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga penjualan, penelitian Agustina dan Ferdinand (2004) mengenai motivasi prestasi kerja yang membuat seorang tenaga penjualan untuk menitikberatkan pada aktivitas dalam pencapaian kerja. Penelitian Setiawan (2003) mengenai aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	Rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dan Intensitas aktivitas tenaga penjualan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja tenaga penjualan merupakan hasil dari keahlian, aktivitas dan motivasi serta wilayah penjualan sebagai faktor lingkungan. Oleh sebab itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa aktivitas, motivasi dan wilayah penjualan berperan sekali terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Penelitian Baldauf dan Cravens (2002), Agustina dan Ferdinand (2004), Setiawan (2003), Grant et.al.,(2001), Prilia dan Harry (2003), Cross et.al, (2001), yang menyatakan bahwa masing-masing dari tiap variabel Rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dan Intensitas aktivitas tenaga penjualan memiliki pengaruh terhadap kinerja penjualan.
--	---	--

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2006

5.3.2. Implikasi Managerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris yang menyatakan bahwa pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan, kemudian motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan, kemudian rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan positif dan signifikan, serta intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 4.3, hasil pengujian SEM), maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti tersusun pada tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan	<p>Motivasi kerja cerdas (X_4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan sebagai role model (model peran), di mana setiap aktivitas manajer adalah contoh dan motivasi bawahan untuk berprestasi. Budaya masyarakat di Indonesia yang memiliki sifat "agar yang muda menghormati seseorang yang lebih tua, dan bagi mereka yang lebih tua wajib memberi contoh yang baik bagi mereka yang lebih muda", seharusnya menjadi modal utama dalam mengarahkan seorang tenaga penjualan untuk berprestasi dalam bekerja. Misalnya dalam hal prestasi kerja dan pencapaian kinerja penjualan mereka yang lebih senior harus menunjukan prestasi kerja yang lebih baik, sehingga mereka (junior) dapat meniru dan termotivasi untuk lebih baik. <p>Motivasi untuk melayani pelanggan (X_6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan pentingnya melayani pelanggan dengan baik, yaitu menekankan setiap tenaga penjualan menjadi pendengar yang baik dan menjadi peka terhadap apa yang menjadi keluhan dan harapan pelanggan pada perusahaan. <p>Motivasi kerja keras (X_5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan budaya kerja keras sebagai ciri tenaga penjualan yang sukses, sehingga memotivasi tenaga penjualan untuk menghabiskan lebih banyak waktu, tenaga dan pikiran untuk menciptakan sebuah aktivitas penjualan yang terbaik.
Pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.	<p>Jumlah pelanggan (X_1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik untuk peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan, misal pihak manajemen memberikan daftar sejumlah pertanyaan yang nantinya dapat digunakan oleh tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan, selain dapat membantu tenaga penjualan kegunaan lain dari alat bantu ini adalah menciptakan data base pelanggan yang sangat penting keberadaannya untuk merencanakan target penjualan pada masa yang akan datang dan juga memperkirakan cash flow perusahaan. Misalnya pertanyaan yang mengarah pada informasi akan jenis obat apa yang akhir-akhir ini meningkat permintaannya. <p>Produktivitas penjualan (X_3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik yang diupayakan oleh seorang tenaga penjualan agar mampu menutup penjualan dengan transaksi atau komitmen pembelian. Hal ini dimungkinkan apabila tenaga penjualan memiliki perencanaan yang baik dan didukung informasi yang baik, perencanaan yang baik dan informasi yang penting membuat tenaga penjual lebih dapat memahami kondisi yang nanti bakal dihadapi dan sekaligus mengendalikan kondisi, misalnya adanya informasi bahwa di daerah tersebut mewabah penyakit flu dikarenakan pergantian musim kemarau ke musim penghujan (pancaroba), maka produk PT. Tempo Scan Pasific seperti Bodrex (obat sakit kepala) dan Amerol (obat sakit perut) akan banyak permintaan. <p>Penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah (X_2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik yang diupayakan melalui kemampuan pengetahuan kompetensi pasar dimana tenaga penjualan harus meneliti atau melakukan survei terlebih dahulu sehingga jumlah pelanggan, jumlah pesaing dan kondisi pasar menjadi prioritas utama yang harus dikuasai oleh tenaga penjualan untuk mendukung intensitas aktivitas tenaga penjualan.
Pengaruh intensitas aktivitas tenaga	<p>Aktivitas belajar (X_8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen seharusnya menciptakan metode pelatihan dan peningkatan kemampuan secara efektif dan efisien dengan penekanan pola <i>on the job training</i> kepada tenaga penjualan, misalnya pelatihan presentasi, klosing penjualan, dan penguasaan situasi.

penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.	<p>Aktivitas menemukan pelanggan (X_9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen seharusnya menekankan pada pola mencari peluang baru, misalnya pengembangan implementasi pada mencari informasi apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan saat ini, sekaligus mencoba menawarkan produk perusahaan yang paling sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini (up to date), sebagai contoh pada saat ini konsumsi obat dalam bentuk jamu untuk pegal linu sebagai ramuan tradisional dapat digantikan dengan Neo Rheumacyl Neuro (Obat pereda sakit akibat radang otot dan sendi) milik PT. Tempo Scan Pasific. <p>Aktivitas mencari informasi (X_7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen seharusnya menekankan pada kemampuan bertanya tenaga penjualan yang harus diasah sehingga informasi yang diperoleh betul-betul menggambarkan kebutuhan pelanggan secara menyeluruh, misalnya tenaga penjualan bertanya/mencari informasi pada tenaga penjualan yang lebih senior (orang yang lebih berpengalaman).
Pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan	<p>Jumlah pelanggan (X_1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kemampuan dalam memprospek pelanggan menjadi langkah penting. Karena bagi sebagian besar pelanggan melihat dan menilai seorang tenaga penjualan disaat pertama kali bertemu adalah momentum paling penting, pelanggan akan memutuskan sebuah hubungan jangka panjang dengan melihat kemampuan tenaga penjualan dalam mempresentasikan sebuah produk perusahaan yang ditawarkan. Misal dalam penawaran produk substitusi minuman atau suplemen multivitamin Hemaviton sachet atas produk sejenis extra joss, seorang tenaga penjualan harus dapat menyakinkan bahwa pelanggan akan suka dan dapat menerima Hemaviton serta keuntungan yang akan diterima ritel akan lebih baik. <p>Produktivitas penjualan (X_3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan koordinasi dalam penyusunan kerjasama yang memiliki sinergi yang kuat dari sisi tenaga penjualan dan sisi outlet atau ritel khususnya dalam dukungan penjualan, misal seorang tenaga penjualan dalam menjual suatu produk agar terjual sesuai dengan target maka dibutuhkan dukungan outlet atau ritel, semakin banyak outlet atau ritel maka semakin besar kemungkinan produk mencapai target penjualan. <p>Penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah (X_2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer sebaiknya memberikan pengetahuan mengenai penguasaan wilayah yang dapat mendukung penugasan mereka, misalnya dengan memberi denah wilayah penjualan yang menjadi prioritas untuk dikuasai.
Pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.	<p>Motivasi kerja cerdas (X_4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen harus mampu menanamkan sebuah pola pikir dan sikap kerja cerdas, dimana sikap cerdas yang dimaksud adalah motivasi untuk meraih keberhasilan tidak hanya melihat dari kinerja jangka pendek melainkan pula pada kinerja jangka panjang. Implikasi yang dapat dilakukan adalah menanamkan motivasi dalam setiap aktivitas penjualan mereka, ini berarti tenaga penjualan harus cerdas dalam melihat situasi penjualan, ramah dalam melakukan pendekatan personal dengan pelanggan dan berupaya memenuhi komitmen dengan pelanggan. <p>Motivasi untuk melayani pelanggan (X_6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan pentingnya melayani pelanggan dengan baik, yaitu kepuasan pelanggan adalah kunci dari sebuah keuntungan jangka panjang, pelanggan puas berarti menurunnya tingkat komplain dan sekaligus meningkatnya pembelian serta promosi yang dilakukan pelanggan pada koleganya atas PT. Tempo Scan Pasific. <p>Motivasi kerja keras (X_5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen sebaiknya memberikan reward/penghargaan terhadap hasil kerja keras para tenaga penjualan dan bagi mereka yang memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan, dengan demikian motivasi tenaga penjualan untuk mencapai kinerja penjualan yang optimal dapat tercapai, misal dengan pemberian bonus, liburan dan sebagainya.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2006

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y.
2. Hasil pengukuran SEM pada faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas aktivitas tenaga penjualan kurang optimal, dimana analisis secara simultan menunjukkan nilai koefisien 0,34 (34 persen), harapannya nilai koefisien dapat diatas 0,50 (50 persen).

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.
2. Penelitian ke depan perlu lebih memperhatikan hasil pengukuran SEM agar analisis secara simultan dapat lebih optimal yaitu nilai koefisien dapat diatas 0,50 (50 persen).

DAFTAR REFERENSI

- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand (2004), “Studi mengenai orientasi pengelolaan tenaga penjualan” **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume III, Nomor 1, p. 1-22
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), “ Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness “, **International Journal of Marketing Research in Marketing**, Vol. XIII,p.44 – 62
- Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), “ Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness ”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p.109-122
- Baldauf, Artur., and David W. Cravens (2002), “The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships “,**European Journal of Marketing**, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
- Boles, James S. Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, and Charles Brooks, (2001), “An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance “,Satisfaction dan Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager”, **Journal of Marketing Theory dan Practice**, pp.1-13
- Brashear, Thomas G., Danny N. Bellenger, Tom Ingram., and, Hiram C. Barksdale, (1997), “ Salesperson behavior: antecedents and links to performance”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.12 No.3/4 p.177-184
- Brown, P. Steven and Peterson A. Robert (1994) , “ The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction “ , **Journal of Marketing** , Vol. 58, pp. 70-80
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction “, **Journal of Marketing**, Vol. 60, (January), p.89-105
- Cravens, David W., Ken Grant., Thomas N. Ingram., Raymond W. LaForge., and, Clifford Young (1992) “ In Search of Excellent Sales Organizations “, **European Journal of Marketing**, Vol.26 No.1 p.6-23

- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), “Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms: Relationship and Implications ”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.XXI,No.3,(Summer),p.199-206
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), “An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XX, No. 3 (Summer),p.151-159
- Frenkwick, Gary L., Stephen S. Porter., and Lawrence A. Crosby., (2001)”, Dynamics of Relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status “, **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No.2 p.135-146
- Ferdinand, Augusty (2000), “ **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik** “, Research Paper Series, No.1,p.1-55
- , (2004), “**Strategic Selling in Management**”, Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- (2005),“ **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3**”, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Gordon,Geoffrey L., Denise D. Schoenbachler, Peter F. Kaminski., and Kimberly A. Brouchous., (1997), “ New Product development; using the salesforcr to identify opportunities “,**Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 12 No. 1 p.33-50
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, (2001), “The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople”, **Journal of the Academy of Marketing Science** 29 (2) : 165 – 178
- , and., David W. Cravens,(1999) “ Examining the antecedents of sales organizational effectiveness; an Australian study “,**European Journal of Marketing**, Vol.33. No.9/10,,p.945-957
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)” **Multivariate Data Analysis With Readings**,” Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Hunt, Kenneth A., and, R. Edward Bashaw (1999) “, A New Classification of Sales Resistance “, **Industrial Marketing Management**, Vol.28 p.109-118

- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker., and Charles E. Pettijohn, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance" **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.15, No.1, p. 7 – 22
- Kohli, Ajay K., Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), " Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Leigh, Thomas W., and, Greg W. Marshall (2000)," Research Priorities IN Sales Strategy and Performance ",**Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 83 – 93
- Prillia Aprianti Nurfina dan Harry, Soesanto (2003), " Analisis Kinerja Perilaku dan Kinerja hasil Tenaga Penjualan pada Perusahaan Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No. 3, pp. 279-2912
- Plank Richard E., and, Joel N. Greene., (1996), " Personal construct psychology and personal selling performance " , **European Journal of Marketing**, Vol.30 No.7 p.25-48
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and, Neil A. Morgan, (1998), "Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations " , **European Journal of Marketing**, Vol.32. No.12.,p79-100.
- ,-----,and, -----(1997), " Source of effectiveness in the business to business sales organization" ,**Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science**, Vol. 3 No.1 p.43-69
- Schultz, Roberta J., and, David J. Good (2000)" Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long term buyer-seller relationship", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 15 No. 4 p.200-215
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000)," An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness " ,**Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XX, No. 4 (Fall),p. 253-261
- Setiawan, Andi (2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume II, Nomor 1, p. 33-52
- Slater, Stanley F., and, Eric M Olson, (2000), "Strategy type and performance: The influence of sales force management", **Strategic management Journal**, Vol.21 p.813-826

- Smith, Kirk., Eli Jones, and Edwardd Blair (2000),” Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment “,**Journal of Personal selling and Sales Management**, Vol. XX, No.4, p. 215-226
- Spiro, Rosann L. dan Barton A. Weitz, (1990), “Adaptive Selling : Conseptualization, Measurement dan Nomological Validity”, **Journal of Marketing Research**. VI. XXVII, p. 61-69
- Sujan, Harish., Barton A. Weltz, and Nirmalya Kuman, (1994),” Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling “, **Journal of Marketing** , Vol. 58, (July), p. 34-52
- Weitz, Barton A. and, Kevin D. Bradford (1999) “, Personal selling and sales management; A relationship marketing perspective “, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.27 No 2, p.241-254

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Reza Noordian, SE
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 15 Oktober 1981
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Alamat : Jl. Semeru No. 4A Semarang
Alamat Email : noordian_bob@yahoo.com
Telp : 0816651533

PENDIDIKAN

Formal

- 2000 - 2005 : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
- 1997 - 2000 : SMA Negeri 3 Semarang
- 1994 - 1997 : SMP Negeri 5 Semarang
- 1988 - 1994 : SD Negeri Kartini Semarang

Informal

- 2006 : Service English Unit Universitas Diponegoro

PEKERJAAN

- 2005-2006 : PT. PERMANA CITRA

LAMPIRAN 4**TABEL CHI-SQUARE (X^2)**

df	chi_0.01	chi_0.02	chi_0.05	chi_0.1	chi_0.25
1	6.6349	5.0239	3.8415	2.7055	1.3233
2	9.2103	7.3778	5.9915	4.6052	2.7726
3	11.3449	9.3484	7.8147	6.2514	4.1083
4	13.2767	11.1433	9.4877	7.7794	5.3853
5	15.0863	12.8325	11.0705	9.2364	6.6257
6	16.8119	14.4494	12.5916	10.6446	7.8408
7	18.4753	16.0128	14.0671	12.017	9.0371
8	20.0902	17.5345	15.5073	13.3616	10.2189
9	21.666	19.0228	16.919	14.6837	11.3888
10	23.2093	20.4832	18.307	15.9872	12.5489
11	24.725	21.92	19.6751	17.275	13.7007
12	26.217	23.3367	21.0261	18.5493	14.8454
13	27.6882	24.7356	22.362	19.8119	15.9839
14	29.1412	26.1189	23.6848	21.0641	17.1169
15	30.5779	27.4884	24.9958	22.3071	18.2451
16	31.9999	28.8454	26.2962	23.5418	19.3689
17	33.4087	30.191	27.5871	24.769	20.4887
18	34.8053	31.5264	28.8693	25.9894	21.6049
19	36.1909	32.8523	30.1435	27.2036	22.7178
20	37.5662	34.1696	31.4104	28.412	23.8277
21	38.9322	35.4789	32.6706	29.6151	24.9348
22	40.2894	36.7807	33.9244	30.8133	26.0393
23	41.6384	38.0756	35.1725	32.0069	27.1413
24	42.9798	39.3641	36.415	33.1962	28.2412
25	44.3141	40.6465	37.6525	34.3816	29.3389
26	45.6417	41.9232	38.8851	35.5632	30.4346
27	46.9629	43.1945	40.1133	36.7412	31.5284
28	48.2782	44.4608	41.3371	37.9159	32.6205
29	49.5879	45.7223	42.557	39.0875	33.7109
30	50.8922	46.9792	43.773	40.256	34.7997
31	52.1914	48.2319	44.9853	41.4217	35.8871
32	53.4858	49.4804	46.1943	42.5847	36.973
33	54.7755	50.7251	47.3999	43.7452	38.0575
34	56.0609	51.966	48.6024	44.9032	39.1408
35	57.3421	53.2033	49.8018	46.0588	40.2228
36	58.6192	54.4373	50.9985	47.2122	41.3036
37	59.8925	55.668	52.1923	48.3634	42.3833
38	61.1621	56.8955	53.3835	49.5126	43.4619
39	62.4281	58.1201	54.5722	50.6598	44.5395
40	63.6907	59.3417	55.7585	51.8051	45.616
50	76.1539	71.4202	67.5048	63.1671	56.3336

LAMPIRAN 4

100	135.8067	129.5612	124.3421	118.498	109.1412
147	189.8024	184.3206	176.2938	169.3577	158.1735
200	249.4451	241.0579	233.9943	226.021	213.1022

LAMPIRAN 2

DATA RESPONDEN

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
1	7	8	7	7	7	7	9	8	8	7	7	8
2	6	7	6	6	6	6	4	4	4	7	6	6
3	7	5	8	8	10	8	7	9	9	8	7	7
4	9	6	9	9	8	9	8	9	9	7	7	9
5	10	10	9	9	8	9	8	9	9	8	7	8
6	5	9	6	6	7	6	7	6	6	7	5	7
7	8	8	8	8	8	8	9	8	8	7	8	8
8	6	6	7	9	9	8	8	6	8	6	8	8
9	8	8	10	9	9	9	9	9	9	8	7	10
10	7	10	8	6	5	5	5	5	4	6	6	8
11	6	10	10	8	7	8	7	8	8	7	8	8
12	5	4	5	6	5	6	6	5	5	7	7	5
13	5	7	6	7	7	6	6	7	5	7	8	9
14	5	5	6	5	4	4	9	6	6	7	5	6
15	8	5	8	8	9	8	9	7	8	8	8	7
16	7	9	10	7	8	7	7	5	6	7	7	5
17	9	8	10	8	7	6	8	10	6	6	6	8
18	5	6	7	7	6	4	9	9	10	6	5	6
19	6	6	6	8	9	8	8	7	9	6	7	9
20	7	9	7	5	8	9	9	9	7	7	9	9
21	8	6	8	8	9	7	9	8	7	10	9	8
22	8	7	10	10	7	8	8	7	7	7	9	7
23	9	7	7	9	9	7	7	7	8	9	9	8
24	5	6	5	8	6	7	9	8	9	7	7	8
25	8	9	9	8	8	8	8	9	7	10	9	8
26	8	6	8	9	9	7	7	8	8	9	9	6
27	10	9	7	8	7	9	9	6	9	7	9	8
28	7	7	5	4	5	4	5	5	5	5	7	5
29	5	5	4	10	9	10	4	4	4	5	5	6
30	9	10	8	7	8	8	7	8	7	8	7	8
31	5	4	4	4	5	5	6	4	5	4	4	5
32	8	5	8	7	8	7	8	7	7	8	8	8
33	6	5	5	9	9	7	8	8	8	9	7	7
34	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	7	5
35	8	6	6	5	5	5	4	5	5	5	6	5
36	5	8	9	9	9	9	8	8	8	6	8	8
37	5	8	8	7	7	7	7	7	7	6	6	7
38	8	6	8	7	9	9	8	8	6	8	8	8
39	8	10	8	4	6	6	8	8	6	6	6	6
40	5	8	8	8	5	8	8	6	8	5	8	8

LAMPIRAN 2

41	6	8	8	5	5	5	4	5	5	5	6	5
42	8	7	9	9	9	9	6	8	8	6	6	9
43	8	10	8	9	9	9	7	5	7	10	6	10
44	8	8	5	7	9	5	8	8	8	6	8	8
45	8	8	8	7	7	7	8	10	8	9	8	9
46	8	8	8	10	8	8	7	7	8	6	6	6
47	6	8	8	7	7	7	8	8	8	8	8	8
48	8	8	8	7	7	7	8	9	5	8	8	8
49	8	8	8	7	7	7	8	8	8	6	8	8
50	6	6	7	4	4	4	6	6	6	6	5	6
51	7	6	7	5	7	7	5	5	5	6	6	6
52	5	6	5	8	8	8	7	8	7	6	5	6
53	8	10	8	5	5	4	6	6	4	6	6	7
54	5	5	5	8	7	8	5	6	9	8	8	8
55	8	8	8	10	9	10	8	8	8	9	6	8
56	10	10	10	9	9	9	6	6	6	7	6	7
57	6	6	5	7	7	7	6	6	6	9	8	9
58	8	8	8	7	7	7	9	8	8	8	8	5
59	6	5	6	8	9	8	5	5	5	6	6	6
60	5	6	5	5	6	5	7	7	7	5	4	8
61	6	5	6	8	8	8	8	7	7	9	8	9
62	9	10	10	6	5	6	6	5	6	8	10	8
63	8	9	8	7	7	7	8	10	10	8	8	8
64	4	4	5	7	8	7	4	6	6	4	4	6
65	8	8	5	7	7	7	8	6	6	8	8	8
66	5	5	6	4	4	4	7	5	5	5	5	7
67	7	8	6	9	9	9	8	6	6	10	10	10
68	5	6	5	7	7	7	6	8	8	5	5	5
69	7	7	8	10	9	10	10	7	7	7	9	7
70	8	9	10	8	9	8	9	7	7	7	8	7
71	8	7	5	7	7	7	8	7	7	8	8	8
72	5	5	6	9	10	9	8	10	10	9	7	9
73	6	5	7	5	5	5	7	8	8	6	5	5
74	8	7	8	8	10	8	9	6	8	9	9	9
75	5	7	5	9	8	9	6	6	5	5	6	6
76	7	9	9	8	8	8	7	7	7	8	7	7
77	7	8	8	7	8	7	6	5	6	6	6	6
78	7	7	5	8	7	8	9	6	5	6	6	4
79	9	9	7	10	10	10	8	8	9	7	6	9
80	5	7	6	8	8	8	8	6	7	9	8	8
81	6	8	7	5	6	5	6	6	5	7	8	5
82	5	5	7	5	7	6	6	8	6	8	6	6
83	5	7	7	7	6	6	7	8	10	6	7	5
84	6	8	7	5	4	4	8	7	9	8	6	6

LAMPIRAN 2

85	5	6	7	5	5	8	7	8	6	6	7	7
86	6	7	8	5	5	6	8	7	7	7	5	5
87	7	6	7	9	9	9	9	9	5	7	6	8
88	7	7	7	9	10	8	8	8	8	8	8	8
89	7	9	8	8	9	8	8	7	8	8	7	7
90	5	5	4	6	7	7	5	5	4	4	6	4
91	6	5	7	9	9	9	6	7	9	6	6	6
92	4	4	7	6	7	5	4	4	6	7	6	6
93	6	8	7	9	8	9	7	8	8	8	7	7
94	7	7	6	4	5	6	8	7	8	9	6	6
95	6	5	8	9	8	8	7	7	7	6	8	7
96	5	7	5	7	8	6	7	8	8	7	8	8
97	6	8	6	7	9	8	7	8	7	6	9	6
98	4	5	5	5	7	6	6	6	6	5	6	6
99	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	7	7
100	6	7	7	5	5	7	7	6	7	6	8	8
101	4	4	5	7	8	7	4	6	6	4	4	6
102	8	8	5	7	7	7	8	6	6	8	8	8
103	5	5	6	4	4	4	7	5	5	5	5	7
104	5	6	5	7	7	7	6	8	8	5	5	5
105	8	7	5	7	7	7	8	7	7	6	6	6
106	6	7	6	6	6	6	4	4	4	5	4	4
107	7	5	8	8	10	8	7	9	9	8	7	7
108	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	7	5
109	8	6	6	5	5	5	4	5	5	5	6	5

LAMPIRAN 2

DATA JAWABAN RESPONDEN ATAS PERTANYAAN TERBUKA

No	RANGKUMAN JAWABAN RESPONDEN	PROSENTASE
1	Rancangan Wilayah Penjualan	
	1. Bagaimana bentuk upaya anda dalam mengidentifikasi pelanggan potensial ? - Upaya yang dilakukan untuk mengidentifikasi pelanggan potensial adalah dengan melakukan cross cek data perusahaan dengan data lapangan.	64 %
	2. Bagaimana bentuk upaya anda dalam melakukan survei wilayah penjualan ? - Dengan melakukan survei secara langsung dan periodik sebagai tahapan awal sebelum melakukan aktivitas penjualan.	66,4 %
	3. Bagaimana bentuk upaya anda untuk melakukan pemetaan terhadap pasar ? - Salah satu upaya dalam melakukan pemetaan terhadap pasar adalah dengan meminjam data senior atau tenaga penjualan terdahulu kemudian dikembangkan dengan kondisi sekarang, untuk mengetahui potensi dan produktivitas pasar dalam melakukan transaksi.	72,4 %
2	Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan	
	4. Bagaimana bentuk upaya yang anda lakukan untuk mencapai sasaran anda? - Dengan melakukan upaya perencanaan yang baik, penentuan sasaran yang tepat dan melakukan langkah strategis secara tepat.	78%
	5. Secara rata-rata, berapa jam dalam 1 (satu) minggu anda bekerja ? - Kesungguhan dan bentuk kerja keras seorang tenaga penjualan, ditunjukkan dari seberapa banyak porsi waktu yang dialokasikan dalam bekerja, mereka bekerja rata-rata di atas 60 jam dalam seminggu.	71,3%
	6. Apa tujuan realistis anda ? - Kepuasan pelanggan merupakan tujuan realistis seorang tenaga penjualan, melayani pelanggan dan pelanggan puas merupakan alasan yang mendasar dan wujud dari sebuah prestasi kerja.	82 %
3	Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan	
	7. Bagaimana bentuk upaya anda untuk meningkatkan aktivitas dalam mencari informasi mengenai pelanggan ? - Dibutuhkan secara lebih intens aktivitas dalam mencari informasi pelanggan dan menyusun sebuah pedoman yang terencana serta mengumpulkan data-data mengenai pelanggan, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan dapat memperoleh hasil sesuai dengan harapan pelanggan.	81,9 %
	8. Bagaimana bentuk dan cara anda untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan ? - Upaya yang dilakukan dengan menambah porsi waktu untuk belajar, mengikuti pelatihan (kursus) dan pengembangan atau dengan banyak bertanya pada seseorang yang lebih berpengalaman atau ahli dibidangnya.	74,8 %

LAMPIRAN 2

	9. Bagaimana bentuk dan upaya yang anda lakukan dalam menemukan pelanggan baru ? - Bentuk upaya yang dilakukan adalah dengan intens melakukan aktivitas kunjungan (call) dan perluasan pelanggan secara terencana dan rutin serta berkesinambungan.	80 %
4	Kinerja Tenaga Penjualan	
	10. Berapa prosentase rata-rata peningkatan volume penjualan anda sekarang? - Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan volume penjualan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam. <ul style="list-style-type: none">▪ 0-5 % = 45,4 %▪ 6-10 % = 27,2 %▪ Di atas 10 % = 11,6 %	84,2%
	11. Berapa prosentase rata-rata peningkatan jumlah pelanggan anda sekarang? - Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam. <ul style="list-style-type: none">▪ 0-5 % = 40,7 %▪ 6-10 % = 17,2 %▪ Di atas 10 % = 7,4 %	65,3%
	12. Berapa prosentase rata-rata pencapaian target anda sekarang? - Diharuskan bagi seorang tenaga penjualan menunjukkan adanya sebuah upaya untuk meningkatkan target penjualan walaupun dengan prosentase dengan kisaran jumlah yang beragam. <ul style="list-style-type: none">▪ 0-50 % = 54,4 %▪ 60-80 % = 29,3 %▪ Di atas 80 % = 3,5 %	87,2%